Christine Harvey

# *Dezvoltarea aptitudinilor interpersonale*

Traducere din limba engleză
Graal Soft/Raluca Moț

Editura LITERA
2016




*Succesful People Skills*
Christine Harvey



Editura Litera
O.P. 53; C.P. 212, sector 4, București, România
tel.: 021 319 63 93; 0752 101 777
e-mail: comenzi@litera.ro

Ne puteți vizita pe
www.litera.ro

*Dezvoltarea aptitudinilor interpersonale*
Christine Harvey



Editor: Vidrașcu și fiii
Redactori: Olimpia Novicov, Georgiana Harghel
Corector: Cătălina Călinescu
Copertă: Flori Zahiu
Tehnoredactare și prepress: Marin Popa

ISBN ePUB: 978-606-33-1345-5
ISBN PDF: 978-606-33-1346-2
ISBN Print: 978-606-33-0993-9


elefant

***Christine Harvey** și organizația ei au instruit mii de oameni în Europa, America și Asia – de la institutele de management britanic și australian la armata Statelor Unite – cu privire la cele șapte metode eficace de îmbunătățire a aptitudinilor interpersonale pe care le vei descoperi aici. Este frecvent invitată la radio și televiziune.*

*Ca autoare, se bucură de o deosebită recunoaștere la nivel mondial: cărțile ei au fost publicate în 28 de limbi.*

# Introducere

**Aptitudinile interpersonale nu ni se predau la școală, așa cum nu învățăm nici despre motivație sau despre creșterea nivelului de performanță. Și, totuși, cunoști pe cineva care să nu vrea să se motiveze sau să crească nivelul de performanță, al său, al angajaților sau chiar al copiilor săi? Probabil că nu!**

Această carte cuprinde un program de o săptămână, în care fiecare dintre cele șapte zile se concentrează pe un aspect diferit al aptitudinilor interpersonale. Unii dintre voi veți dori să le încercați pe fiecare în parte, în timp ce alții vor descoperi o nevoie specifică – poate pentru un angajat, un fiu sau o fiică, un soț sau chiar pentru sine – și se vor concentra pe ea, apoi vor trece la o altă nevoie și o vor îndeplini pe aceea.

Poți fi sigur, însă, că fiecare principiu și fiecare proces funcționează cu adevărat. Participanții la seminarele noastre au obținut rezultate imediate, indiferent de domeniul sau cultura din care proveneau. Indiferent că sunt din Asia, Europa sau America, rezultatele lor s-au dovedit excepționale.

Aptitudinile interpersonale sunt un bun din care toți ne dorim mai mult. Avem nevoie de ele zilnic pentru a ne duce viața, a-i ajuta pe ceilalți, a conduce oameni și a ne atinge obiectivele. Capacitatea de a lucra, a conduce și a-ți motiva propria persoană, dar și pe alții, influențează succesul pe care îl avem în afaceri și satisfacția în viață. Folosind câteva metode practice, ne putem îmbunătăți enorm rezultatele.

Aptitudinile interpersonale, în special în domeniul motivației și al performanței, pot fi cele mai satisfăcătoare. Pot fi stăpânite de oricine. Nu există nici o limită a situațiilor în care pot fi aplicate, sau a nivelului de

expertiză pe care îl poți atinge.

Ca autor, una dintre cele mai mari plăceri pe care le-am avut a fost să actualizez această carte, aducându-ți astfel mai multe informații ție, cititorul meu.

În timp ce re-examinam fiecare capitol, mi-am amintit sutele de povești primite de la oameni din întreaga lume care au folosit aceste metode și și-au dezvoltat aptitudinile pentru a-și schimba viața. De exemplu, am cunoscut un proprietar al unei afaceri care și-a salvat cel mai important angajat aflat în pragul demisiei, o femeie care a reluat legătura cu cea mai bună prietenă, după o ceartă care avusese loc cu mulți ani în urmă, și un bărbat care și-a dat seama că își submina soția, în loc să o sprijine.

Indiferent dacă vei citi aceste rânduri pentru că există cineva pe care vrei să-l motivezi sau a cărui performanță vrei să o îmbunătățești, sau pentru că vrei să îți dezvolți aptitudinile de leadership, folosirea tehnicilor din această carte te va ajuta să îți atingi obiectivele. Așa că descoperă și bucură-te. Îți doresc succes în călătoria ta, la fiecare pas pe care îl vei face.

Mi-ar face mare plăcere să aflu cum ai aplicat materialul. Scrierea acestei cărți este ca nașterea unui copil, necesitând nouă luni de dezvoltare după ani de zile de creștere personală. Pe măsură ce copiii noștri se transformă în adolescenți, apoi în adulți, e plăcut să afli povești minunate despre ei. Așadar, dacă ai întrebări sau povești de spus – sau dacă dorești să întrebi despre seminarele noastre – mă poți contacta la ChristineHarvey@ChristineHarvey.com.

Succes!

Christine Harvey

# DUMINICĂ

## Îmbunătățește moralul – îmbunătățește performanța

Știm cu toții că, atunci când moralul este ridicat, fie în cazul tău sau în cazul organizației, pare că totul este posibil. Când moralul este scăzut, este valabil opusul. Performanța e posibil să fie scăzută și viața poate părea sumbră.

Unii oameni cred că este dificil să schimbi atitudinea și, totuși, studiile arată că atitudinea este în proporție de 10% determinată de forțe externe și de 90% de propria minte. Dacă acest lucru este adevărat, de ce este atitudinea noastră față de viață atât de des diferită de cum am vrea să fie?

Un motiv este acela că ne modelăm atitudinea după oamenii din jurul nostru de la o vârstă atât de fragedă, încât nu ne întrebăm dacă acela este comportamentul pe care ni-l dorim în viață. Ne chinuim pentru că nu ni se potrivește: de parcă am purta încălțările altcuiva.

Cum facem să ne îmbunătățim moralul? Astăzi vei examina trei stâlpi ai aptitudinilor interpersonale referitori la motivare și moral. Aceștia sunt pozitivitatea, recunoștința și valoarea de sine. O combinație unică, ai putea crede, și toate reflectă o anumită atitudine: paharul nostru este pe jumătate gol sau pe jumătate plin?



# Atitudini care motivează

Dacă pantoful nu se potrivește, ce alt pantof s-ar potrivi mai bine? Dacă ne uităm la cei mai motivați oameni, descoperim că aceștia au trei atitudini care le conduc perspectiva asupra vieții. Acestea sunt:

pozitivitatea
recunoștința
valoarea de sine

## Pozitivitatea

Imaginează-ți pentru o clipă că stai pe marginea unui iaz și că, în mâini, ai două pietricele. În mâna stângă ții una care, dacă o arunci în iaz, va polua toată apa vreme de generații. În mâna dreaptă ții o pietricică purificatoare și, dacă o arunci în iaz, va purifica apa vreme de generații. Alegerea celei pe care vrei să o arunci îți aparține.



Acum imaginează-ți că și cuvintele pe care le folosim sunt ca pietricelele, iar oamenii din viața noastră sunt ca apa. Dacă alegem cuvinte negative, ne vor polua mintea și vor distruge motivația – a noastră, a celorlalți și, poate, a generațiilor următoare. Dacă alegem cuvinte pozitive, pe de altă parte, purificăm, sprijinim și motivăm.

Ce fel de mediu poți crea prin cuvinte, pentru tine și pentru oamenii din viața ta?

**Nu-ți polua motivația**

Îți poți permite să fii mai blând cu tine, mai puțin aspru cu propria persoană? Oamenii au adesea realizări și aptitudini minunate și, totuși, aleg să se subevalueze, concentrându-se pe ceea ce nu au realizat sau nu pot face. Ne onorează acest lucru adevăratul potențial pe care îl avem în noi? Ne purifică sau ne poluează motivația?

## Efectul de undă

Odată, după ce am încheiat un discurs, un bărbat a venit la mine și s-a confesat: „Plec acasă cu o abordare complet nouă în privința fiului meu. Încearcă să pornească o afacere și i-am spus tot ce am considerat că face greșit. Am crezut că îl ajut. Acum îi voi pomeni de toate lucrurile pozitive pe care le face și îi voi întări încrederea.“

Bărbatul și-a dat seama că efectul de undă, asemenea pietricelei în apă, ar purta motivația de la o persoană la alta și înapoi în relația lor.

Îți poți permite să îți sporești atitudinea pozitivă față de ceilalți? Gândește-te la propria viață. Cine așteaptă ca să îl motivezi? Gândește-te la cariera ta. Gândește-te la familie. Gândește-te la asocierile la care ești parte. Ce le poți spune oamenilor pentru ca ei să își poată vedea succesul – pentru a-i face să meargă mai departe?



O facem automat cu copiii. Când învață să meargă, îi încurajăm. Batem din palme și le spunem cuvinte de laudă. Nu așteptăm să cadă pentru ca apoi să le spunem „Prostule!“. Și, totuși, asta se întâmplă adesea în afaceri și în comunitate. Criticăm oamenii dacă un lucru merge prost, dar uităm să le acordăm sprijinul care-i ajută să meargă mai departe.

***„Nu-i critica pe alții pentru felul în care sunt făcute lucrurile decât dacă ești pregătit să le faci tu, voluntar.“***

Plăcuță la recepția unui club

Nu e de mirare că nu primim atât de mult sprijin de la membrii comunității din care facem parte sau de la angajații noștri, pe cât ne-am dori, și că, adesea, îi pierdem cu totul. În clipa în care fac ceva, se așteaptă ca altcineva să îi critice, și o foarte mică parte dintre aceste critici sunt contrabalansate de un feedback pozitiv. Și, totuși, am putea obține rezultate mai bune dacă i-am sprijini.

***Pentru a-i influența pe ceilalți, mai ales dacă vrei să le vinzi ceva, trebuie să le oferi un lucru căruia să i se atribuie valoare. Începe să te gândești la tine ca un motivator. Gândește-te că ai putea fi***

*singurul din viața cuiva capabil să îi ofere sprijin.*

**Fii conștient de puterea ta**

Gândește-te din nou la acele pietricele purificatoare și poluante. Ce te poți angaja să faci pentru a purifica apele minții – ale minții tale și ale minții altora?

## Recunoștința

***„Doi oameni priveau printre gratiile închisorii. Unul vedea noroiul, celălalt stelele."***

Dale Carnegie

Avem puterea de a vedea ce e mai bun sau ce e mai rău într-o situație. Noroiul și stelele sunt amândouă acolo. Putem alege pe ce să ne concentrăm. Când ne concentrăm pe noroi, ne simțim abătuți. Când ne concentrăm pe stele, ne simțim plini de speranță și de recunoștință.

Dacă ne gândim o clipă la lumea din jurul nostru, ne dăm seama pentru cât de multe lucruri trebuie să fim recunoscători. În anii 1990, milioane de oameni au fost eliberați de sub sistemul comunist. Pentru ei, în ciuda dificultăților economice, plăcerile libertății și deschiderea societății au fost minunate. Acestea sunt plăceri pe care noi, cei din Occident, le percepem ca fiind obișnuite.

De fiecare dată când călătoresc în și din țări în curs de dezvoltare, am parte de un șoc cultural. La dus, îmi dau seama că sunt oameni care au atât de puțin din luxul pe care noi îl percepem ca fiind normal în țările dezvoltate. La întoarcerea în mediul meu, am un sentiment de dezechilibru pentru că avem atât de multe lucruri pe care arareori le apreciem: drumuri bune, un sistem medical de calitate, curent electric, bunuri în magazine.

Mai presus de toate aceste lucruri pentru care trebuie să fim recunoscători, se află, însă, minunea absolută a

creației noastre: puterea creierului nostru de a crea, a inimii și a sufletului de a iubi și de a simți. Și, totuși, cât de mult le apreciem? Nici măcar nu ne aflăm în spatele gratiilor și tot nu ne permitem să privim stelele.

Când ne concentrăm pe recunoștință, nu e loc de negativitate.

Când ne concentrăm pe recunoștință, apare automat motivația. Recunoștința, de fapt, blochează negativitatea.

***Recunoștința, asemenea pozitivității, este contagioasă și emană magnetism. Dacă vrem să îi motivăm pe alții, să începem cu noi și apoi să mergem mai departe.***

### Concentrarea pe recunoștință

Hilde Bartlett, unul dintre cei mai de succes oameni automotivați pe care îl cunosc, desfășoară un proces de gândire în trei pași pentru a adormi noaptea. Încearcă-l și vezi ce rezultate obții.

1. Cui trebuie să îi fiu recunoscător azi?
2. Pentru ce trebuie să fiu recunoscător azi?
3. Care sunt speranțele și obiectivele mele pentru mâine?

## Valoarea de sine

Este ușor de înțeles de ce valoarea de sine este importantă pentru propria motivație, dar să înțelegem mai întâi cât de însemnată este pentru a motiva alți oameni la locul de muncă și în comunitate. Dacă vrei mai multă cooperare de la oamenii din jurul tău, gândește-te să folosești valoarea de sine ca motivator, la fel ca în studiul de caz care

urmează.

Oamenii trebuie să simtă că sunt doriți și că îi pasă cuiva de ei. Valoarea de sine este importantă și depinde de noi să o îmbunătățim. Când valoarea de sine a fiecărui om este mare, moralul de grup este ridicat. Când moralul grupului este ridicat, grupul prosperă.

**Transferul valorii de sine în organizații**

Te-ai oprit vreodată să îi asculți pe unii oameni vorbind despre compania lor? Uneori pare că nu găsesc nimic bun de spus despre ea. Și, totuși, compania poate avea o istorie de 50 de ani de funcționare în cadrul comunității și poate fi renumită pentru buna calitate a serviciilor.

De ce se întâmplă așa? Dacă sentimentul de valoare de sine este scăzut, transpune acea imagine asupra organizației sale. Ar trebui să considerăm că este responsabilitatea noastră să îi ajutăm să vadă ce este mai bun în ei. Treptat, pe măsură ce respectul de sine crește, vor începe să vadă ce e mai bun și în compania lor.

**Recunoașterea valorii de sine pentru sine**

Un profesor din ciclul gimnazial din America le-a dat elevilor ca temă de acasă să scrie o autobiografie. Le-a mai spus că trebuie să includă și o afirmație despre punctele forte și aptitudinile personale.

## Folosirea valorii de sine ca motivator

Doi directori din Londra au fost confruntați cu situația de a avea tot mai puțini membri în clubul de voluntariat. Trebuiau să facă ceva rapid, altfel acesta s-ar fi desființat. Au planificat strategia de atragere de noi membri și au decis să se concentreze pe a acorda atenție membrilor existenți.

Iată ce au făcut. Au pus la ușa sălii de întâlniri o masă la care erau așezați doi dintre cei mai

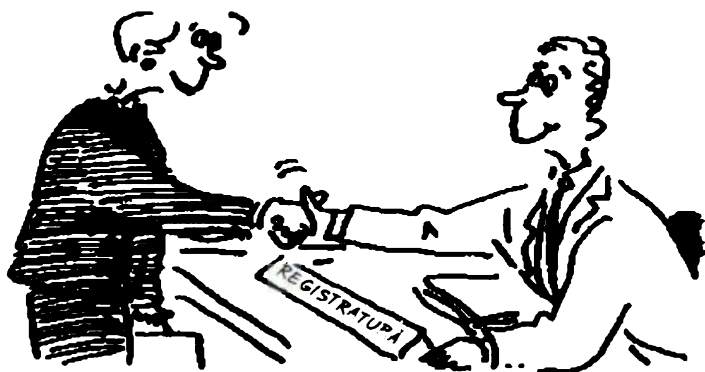
prietenoși membri ai comitetului. Apoi au început să salute fiecare membru care intra și să le ofere câte un pahar de vin. După aceasta i-au implicat în conversații cu alți membri. Cu alte cuvinte, le-au arătat că erau apreciați.

Au trimis, de asemenea, o circulară cu câteva zile înainte de fiecare întâlnire, anunțând vorbitorul. Au înființat un grup telefonic care suna fiecare membru personal cu trei zile înainte de întâlnire, pentru a-i spune că așteptau cu nerăbdare să îl vadă. Remarcați că spuneau că „așteaptă cu nerăbdare să îl vadă“. E diferit de a pune presiune pe oameni sau de a-i face să se simtă vinovați; îi făceau să se simtă importanți.

Participarea membrilor s-a intensificat imediat. Și au continuat să vină. Au adus prieteni. Numărul de membri a crescut doar având grijă de vechii colegi.

La primirea acestei teme de casă, majoritatea elevilor au fost consternați. Nimeni nu putea spune nimic bun despre sine. Nu li se părea normal. În cele din urmă, un elev a mers la profesor, recunoscându-și dilema. Iată ce povestește că l-a auzit spunând pe profesor.

„Știi, Terry, problema felului în care suntem crescuți este că suntem învățați să fim atât de modești încât nu mai putem vedea valoarea pe care o avem. Nu ne ajută să ne îndeplinim scopul pentru care ne aflăm aici. Nu ne ajută să îndeplinim motivul existenței noastre.“






Terry avea doar 14 ani când a avut acea experiență, dar impactul a fost imens. A dezvoltat o atitudine pe care o folosește și azi în management. Această atitudine este: „Este bine să ne onorăm umanitatea și să onorăm umanitatea altora. Este bine să onorăm organizația noastră și toate lucrurile pentru care muncim. Este bine ca noi toți să ne ajutăm unii pe alții să învățăm asta.“

## Motivație și moral

Ce aflăm despre motivație de la oameni care au mare succes în a motiva?

> Trebuie să fim pozitivi, nu negativi. Când suntem pozitivi, atragem oamenii spre noi ca un magnet. Când suntem pozitivi cu alți oameni, ne simțim bine cu privire la propria persoană.

Trebuie să fim recunoscători. Când suntem astfel, proiectăm armonie, lucru rar și agreabil în dinamica grupului. Atrage spre noi cei mai buni oameni.

Nu trebuie să subestimăm niciodată importanța valorii de sine, căci fără ea nu ne putem atinge potențialul.

Fiecare dintre noi are o abilitate fenomenală. Fiecare dintre noi a fost înzestrat cu un talent fenomenal. Când vine vorba despre motivație, e ușor să crezi că viața noastră se poate schimba în urma dobândirii mai multor informații noi. Dar sunt suficiente numai informația și cunoașterea?



Ne va folosi, de exemplu, să știm că oamenii au nevoie de cuvinte pozitive de încurajare din partea noastră, dacă nu le și oferim? E suficient să înțelegem că putem afecta respectul de sine a altora, dacă nu o facem? Nu. Cunoașterea fără acțiune nu creează nici o schimbare. Este ca și cum ai sta pe marginea unui iaz, cu acele pietricele purificatoare în mână, dar nu le-ai folosi. Ai puterea, dar nu o folosești. Nu folosește nimănui.

## Aptitudini interpersonale în acțiune

Folosește un tabel de acțiuni, asemenea celui de mai jos, pentru a-ți dezvolta propriile tehnici și realizări. Printre ideile de dezvoltare se numără următoarele:

Examinează cuvintele pe care le folosești oral și în scris. Ce procent sunt negative și ce procent sunt pozitive?
Te subestimezi inutil?
Critici oameni prin comentariile, glumele sau întrebările tale?
Amintește-ți frecvent de puterea cuvintelor și a gândurilor tale.
Recunoștința joacă un rol important în viața ta?
Este valoarea ta de sine suficient de ridicată? Dacă nu, fă o listă cu punctele forte și încetează să te mai gândești la slăbiciuni.
Completează alte puncte în funcție de modul în care au legătură cu tine și cu nevoile tale.

## Creează-ți răspunsurile

Din ideile de mai sus, care anume este posibil să producă cele mai bune rezultate pentru tine?
La ce procent de creștere a performanței te poți aștepta în mod realist?
Cât de mult ar lua:
– să dezvolți ideea?
– să obții rezultate?
Cine ar trebui să fie implicat?
La ce dată ar trebui să începi?
Care este primul pas pe care ar trebui să îl faci?

Gândește-te bine la impactul pozitivității tale, al recunoștinței și al valorii de sine, asupra ta și asupra oamenilor din viața ta. Decide astăzi ce acțiuni specifice vei întreprinde și notează-le într-un tabel ca acesta de mai jos.

**Acțiuni pe care le voi face**

| | |
|---|---|
| Pozitivitate | |
| Recunoștință | |
| Valoare de sine | |

# Rezumat

**Astăzi am vorbit despre cei trei stâlpi ai aptitudinilor interpersonale referitori la motivație: pozitivitate, recunoștință și dezvoltarea valorii de sine. Am învățat că pozitivitatea poate purifica în loc să ne polueze motivația, să o sprijine în loc să o distrugă. Am studiat puterea cuvintelor și modul în care cuvintele noastre pot avea efect de undă asupra noastră și asupra generațiilor care urmează.**

**Cu privire la recunoștință, am aflat că avem puterea să vedem ce e mai bun sau ce e mai rău în orice situație, asemenea celor care priveau printre gratiile închisorii: unul vedea noroiul, celălalt stelele. Putem alege să vedem stelele fiind recunoscători pentru tot ce avem și, totuși, ne negăm adesea această bucurie, concentrându-ne, în schimb, pe jumătatea goală a paharului.**

**Cu privire la valoarea de sine, am aflat că adesea am fost crescuți să fim atât de modești încât să nu mai vedem adevărata valoare pe care o avem.**

**Am învățat că este bine să ne onorăm umanitatea și să onorăm umanitatea altora.**

**În cele din urmă, am învățat că, dacă ne concentrăm pe cei trei stâlpi ai aptitudinilor interpersonale motivaționale – pozitivitate, recunoștință și valoare de sine –, permitem abilităților noastre**

**fenomenale să acționeze.**

# Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

**Ce ghidează perspectiva asupra vieții pe care o au oamenii motivați?**

Pozitivitatea

Recunoștința

Valoarea de sine

Toate cele de mai sus

**Ce ar trebui să faci dacă încerci să motivezi alți oameni?**

Le spui tot ce fac greșit ca să îi scutești de surprize

Nu spui nimic de teamă să nu îi demotivezi

Remarci toate lucrurile pozitive pe care le fac pentru a le spori încrederea

Nimic din cele de mai sus

**Ce efect avem asupra oamenilor când alegem cuvinte pozitive?**

Purificăm mediul în loc să îl poluăm

Îi sprijinim

Îi motivăm

Toate cele de mai sus

**Cine este posibil să aștepte ca tu să îl motivezi?**

Familia ta

Asociații tăi

Membrii comunității tale

Toți cei de mai sus

**Pentru ce nu este loc atunci când ne concentrăm pe recunoștință?**

Negativitate

Zvonuri

Bârfe

Toate cele de mai sus

**Cum trebuie să îi ajutăm pe oameni să se simtă?**

Fericiți, cât mai des posibil

Doriți și importanți pentru cineva
Provocați
Nimic din cele de mai sus

**Ce ne facem să fim atât de modești încât nu ne vedem propria valoare?**
Societatea
Televiziunea
Felul în care suntem crescuți
Imaginea de sine

**Ce se întâmplă atunci când suntem pozitivi?**
Atragem oamenii spre noi ca un magnet
Ne simțim bine cu privire la propria persoană
Suntem motivați
Toate cele de mai sus

**Ce avem fiecare dintre noi?**
Abilitate fenomenală
Abilitatea de a ne motiva pe noi înșine
Abilitatea de a-i motiva pe alții
Toate cele de mai sus

**Ce face cunoașterea fără acțiune?**
Dă o stare de bine
E sănătoasă
E semnificativă
Nu creează nici o schimbare

# LUNI

## Inversează „gândirea limitativă“

**Astăzi vom studia puterea fără limite din interiorul nostru: puterea minții de a ne ajuta să atingem obiective. Avem în noi puterea de a schimba orice situație, atât în viață, cât și în cadrul organizației.**

**Cele trei obstacole în calea succesului și a performanței înalte sunt:**

**„gândirea limitativă“**
**rezistența**
**orientarea asupra problemelor**

**Vom învăța să inversăm „gândirea limitativă“ care se instalează de timpuriu în viață și ne limitează succesul. Vom învăța, de asemenea, cum să depășim rezistența față de schimbare, transformând „gândirea temătoare“ în „gândire care inspiră“.**

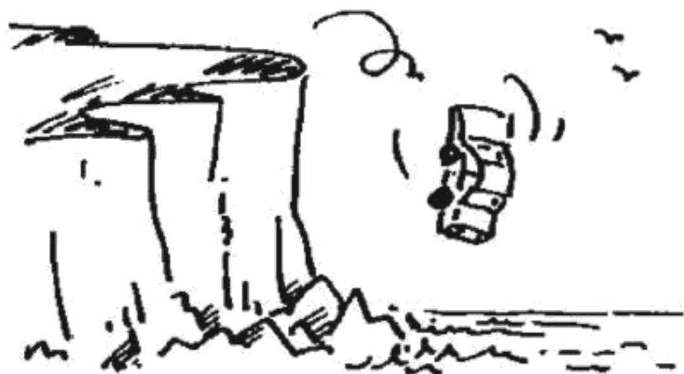
**Vom afla cum să ne imaginăm situații ideale – posibil complet diferite de cele în care ne aflăm în prezent – pentru a examina obstacolele și a identifica modurile de a le depăși. Vom mai învăța cum să „aprindem focul“ în ceilalți – angajați sau membri ai familiei – care vor să obțină ceva nou și important pentru ei înșiși.**

**În sfârșit, vom afla ce arată studiile despre negativitatea în ședințe și vom învăța cum să o reducem, acordând mai mult timp soluțiilor și mai puțin timp cauzelor problemelor.**

# Puterea minții

Puterea minții de a ne ajuta să ne atingem obiectivele este enormă. E acolo; nu trebuie decât să o folosim. Următoarea poveste adevărată îți va da detalii despre puterea de care dispunem.

O femeie din Thailanda, aflată în vacanță în Croația, se odihnea în mașina parcată pe marginea unei râpe stâncoase, în timp ce tovarășii ei erau în drumeție. Stătea pe bancheta din spate când a observat că frâna de mână nu era trasă și s-a aplecat în față pentru a o trage. În acel moment, schimbarea centrului de greutate a împins mașina în față și, în câteva secunde, aceasta s-a rostogolit în râpă, femeia fiind sigură că urma să moară înecată în marea de sub ea.



Continuând să se rostogolească, mașina s-a tot izbit de stânci. Femeia și-a văzut tot filmul vieții trecând prin fața ochilor, simțind că moartea era aproape. Nu părea să aibă scăpare. Brusc, în acest vârtej, și-a amintit de convingerea ei profundă că avem în noi puterea de a schimba orice situație. Se putea aplica și în acea situație disperată?, s-a întrebat ea. Și-a concentrat imediat fiecare strop de energie pe care o mai avea încercând să schimbe situația în care se afla. În tot acest timp, mașina a continuat să se rostogolească.

Din clipa în care s-a concentrat pe schimbare, în mintea ei a încolțit o idee. Dacă ar putea să deschidă ușa și să o blocheze cu piciorul pentru a rămâne deschisă, ar reuși să iasă din mașină când aceasta se va lovi de apă. A încercat și, după câteva momente, a reușit.

A scăpat cu viață în mod miraculos. După opt luni de spitalizare, viața ei a revenit la normal. Este sigură că, fără să își fi schimbat concentrarea, hotărând că avea puterea să schimbe situația, ar fi murit.

Gândește-te la vorbele femeii în timp ce le recitești, pentru că ele sunt cuvintele cheie:

***„A decis că are puterea să schimbe situația."***

Majoritatea dintre noi nu ne rostogolim către moarte din vârful unei stânci. Crizele cu care ne confruntăm sunt banale în comparație cu aceasta, dar puterea de a schimba situația este aceeași.

## Ce schimbări îți dorești?

Gândește-te pe îndelete la ce schimbări anume dorești să creezi.

Femeia din Thailanda a decis asupra unei acțiuni diferite de cea inițială. Și anume să deschidă ușa, în ciuda rezistenței imense provocate de rostogolirea mașinii, și să își pună piciorul drept piedică, riscând să îl piardă pentru a-și salva viața.

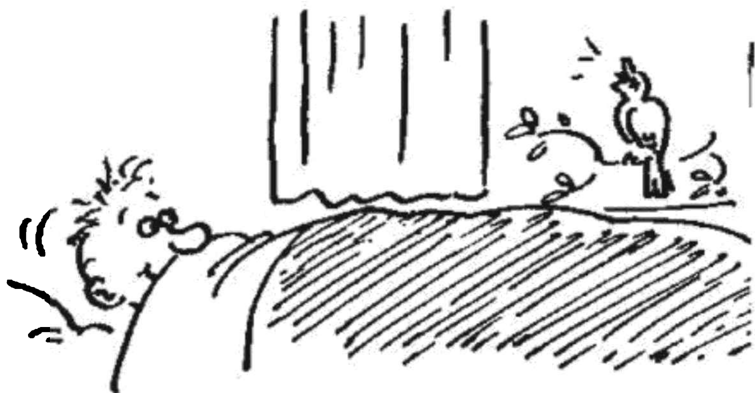
În situațiile curente de viață, facem adesea opusul. Ne dăm viața pentru a ne salva piciorul. Sacrificăm lucrurile pe care ni le dorim cu adevărat. Renunțăm la comorile vieții și la posibilitatea de a ne găsi potențialul real, de dragul de a rămâne în zona de confort.



# Inversează „gândirea limitativă“

Ce ai face dacă ai ști că nu poți da greș în nimic din ceea ce faci? Studiile arată că „gândirea limitativă“ cu privire la noi înșine apare în peisaj între vârsta de 6 și 12 ani. Dacă întrebi copiii cu vârsta de 6 ani dacă ei cred că pot face un anume lucru, 90% vor răspunde da. La vârsta de 12 ani, numai 10% vor mai spune da. Gândește-te la asta în timp ce lucrezi cu oamenii. Chiar dacă tu ai toată încrederea din lume, ei poate nu o au.

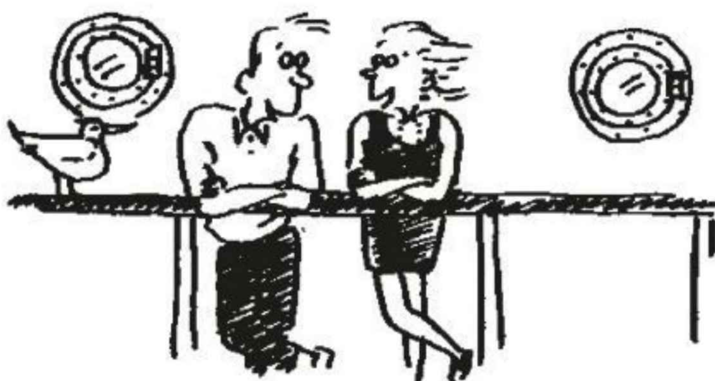
Iată un proces care vă poate pune, pe tine și pe alții, în contact cu viziunile care au existat în viață, înainte de a fi pătate de „gândirea limitativă“ și de obstacole.



Golește-ți mintea pentru o clipă și imaginează-ți un

cadru în care zâna ta cea bună îți spune că poți fi orice îți dorești. Orice. Îți spune să nu te îngrijorezi cu privire la bani. Să nu îți faci griji din pricina educației sau a oricăror alte limitări. Poți fi orice îți dorești. Te îndeamnă să ai încredere în ea. Va face totul posibil.

Acum imaginează-ți că te trezești dimineața într-o versiune ideală a ta. Ce calități ai? Imaginează-ți camera în care te trezești. Observă cum intră lumina. Observă culorile, mărimea camerei, cum este decorată. Ascultă sunetele dinăuntru și din afară.



Acum privește-te cum te ridici în pat și pui picioarele pe podea. Ce simți? Covor, podea de lemn, gresie sau altceva? Privește-te cum te ridici în picioare și te îndrepți spre dulap, știind că atunci când îl deschizi vei vedea toate hainele pe care ți le dorești cu adevărat în viața ta perfectă, ideală. Acum deschide-l. Ce vezi? Cum te simți cu privire la propria persoană?

Imaginează-ți că este o zi lucrătoare și că te pregătești să faci exact genul de muncă pe care ți-l dorești. Alegi hainele pentru serviciu și te pregătești să pleci. Când ieși din casă, te uiți în jurul tău. Unde ești? Ești la țară sau în oraș? Vezi copaci? Vezi străzi, râuri, izvoare sau altceva? Nu uita că poți fi orice îți dorești.

Acum privește-te cum mergi la muncă și, ajungând acolo, gândește-te la oamenii ideali cu care alegi să lucrezi. Cum sunt personalitățile lor? Ce fac ei? Imaginează-ți că

ajungi la serviciu și te privești pregătindu-te pentru ziua de lucru. Gândește-te la ziua ta și la ce faci pentru mulțumirea ideală la locul de muncă.

Acum imaginează-ți seara, așa cum vrei să fie. Unde mergi? Cu cine ești? Este o seară liniștită? Ești cu prietenii? Te relaxezi? Privește-ți viața așa cum ți-ar plăcea cu adevărat să fie.

A doua zi te trezești să descoperi că este prima zi a vacanței ideale. Imaginează-ți bucuria. Unde mergi? Gândește-te la cel mai idilic mod de a-ți petrece timpul, fără limitări de nici un fel.

## Viziunea ta ar putea fi posibilă

Întoarce-te în prezent și notează viziunile principale pe care le ai într-un tabel precum cel de mai jos. Ce calități ai: Cum te simți cu privire la propria persoană? Cum arăta casa ta? Care era ocupația ideală? Unde ai mers în vacanță?

| Viziuni principale | |
|---|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |
| 8 | |
| 9 | |
| 10 | |

Acum alege două aspecte ale viziunii tale pe care ai putea tinde să le îndeplinești în decurs de trei, până la cinci ani. Alege unul din viața profesională și unul din cea personală. Notează-le într-un tabel precum cel de mai jos. Gândește-te la trei obstacole probabile care îți stau în cale

și la acțiunile pe care le poți întreprinde pentru a le depăși. Vezi ce obții. S-ar putea să fie mai ușor decât crezi.

| | **Aspirație profesională** | **Aspirație personală** |
|---|---|---|
| | | |
| Obstacole | 1<br>2<br>3 | 1<br>2<br>3 |
| Acțiuni pentru a depăși obstacolele | 1<br>2<br>3 | 1<br>2<br>3 |

Gândește-te mereu la aceste aspecte și vei avea mari șanse de a le îndeplini.

## Poți să o faci

Într-o înregistrare a unui interviu cu Janet Lim, pe care l-am redat în Secrets of the World's Top Sales Performers (Secretele celor mai buni vânzători din lume), am întrebat-o ce sfat ar da unui manager sau unui părinte care dorește să inspire pe cineva să își atingă cel mai înalt potențial. S-a gândit o clipă, apoi a răspuns.

„Ar trebui să le spui Poți să o faci, poți să o faci, poți să o faci!" A adăugat că s-ar putea să fie nevoie să repet acest lucru de șase sau șapte ori. Nu contează dacă persoana respectivă se confruntă cu un loc de muncă nou, un obicei nou pe care vrea să îl deprindă, sau chiar cu tema pentru acasă la matematică. Era sigură că primul pas către succes este convingerea că poate reuși.

Și, totuși, pentru a ne depăși zona de confort, de obicei trebuie să ne transmitem mesajul „poți să o faci" nouă înșine.




## Transmite-ți mesajul

Să luăm exemplul unui tânăr, Tony, care mi-a spus că vrea să fie producător de film. Avusese mare succes la cursurile de cinematografie, dar, când le-a spus părinților despre succesul lui, aceștia l-au întrebat, ducând vestea în derizoriu: „Ce drăguț, Tony. Ce notă ai luat?“ Mai mult decât atât, când i-a spus vărului său, reacția acestuia a fost: „Cine, tu? Producător de film?“ Părinții voiau ca el să devină instalator. Deși bine intenționați, nu-i sprijineau viziunea și talentul în viață.

***Dacă vrem să ne schimbăm modelele pentru a conduce spre un mai mare succes, trebuie să transmitem mesajul „poți să o faci“ – nouă și altora – și nu o dată, ci des!***

# Pune capăt rezistenței

Când noi înșine batem pasul pe loc, trebuie să analizăm de ce o facem.

## Teamă contra inspirație

Într-un seminar despre motivație pe care l-am ținut recent la Londra, le-am spus participanților să observe diferența dintre teamă și inspirație. Una ne ține pe loc, cealaltă ne face să mergem înainte. De exemplu, o participantă a spus că se teme să vorbească în ședințe cu multe persoane. Am întrebat-o de ce anume îi e teamă. Răspunsul ei a fost: „Ar putea crede că sunt naivă“. I-am arătat că „pe de altă parte, o femeie mai tânără te-ar putea privi ca pe un model de viață, sau poate în cameră se află un director important care și-ar putea spune O vreau în echipa noastră. Nu e și asta o posibilitate? Nu te-ai simți și tu mai bine cu privire la propria persoană?“ „Ba da“, a răspuns ea. Am văzut cum analiza mea i-a oferit o nouă perspectivă și infinit mai mult curaj.

### Analiză pentru schimbare

Gândire temătoare: Ar putea crede că sunt naiv.

Gândire care inspiră: Poate inspir o persoană mai tânără, sau un coleg mă va admira pentru curajul și convingerea mea. În plus, știu că mă voi simți bine cu privire la propria-mi persoană când o voi face.

Cu cât exersăm mai mult extinderea zonei de confort într-un domeniu al vieții, cu atât este mai ușor să o extindem și în alte domenii. Rezervă-ți o clipă acum pentru a întreba din nou. Ce ai face în viață dacă ai ști că nu poți da greș în nimic din ceea ce faci?

**Acțiuni**

| | Ce ți-ar plăcea cu adevărat să faci? | Ce te ține pe loc? | Acțiune necesară pentru a te elibera |
|---|---|---|---|
| A | | | |
| B | | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| C | | | |

## Aplicarea ideii în management

Iată cum stau lucrurile în management. Studiile au dovedit că timpul petrecut în ședințe se împarte astfel: 80% discutând probleme și cauze ale problemelor și doar 20% discutând posibile soluții. Când cercetătorii au analizat mai îndeaproape, au descoperit lucruri și mai deconcertante, după cum arată tabelul următor.

**Timp petrecut în ședințe**

| | |
|---|---|
| **80%** | Probleme |
| | Cauze ale problemelor |
| **20%** | Soluții posibile (15–20%) |
| | Cele mai bune soluții (0–5%) |

Când managerii devin conștienți de acest lucru, se arată, de obicei, îngroziți și recunosc imediat nevoia de schimbare. Înarmați cu această informație, se întorc către colegii lor, le aduc la cunoștință statisticile și dau o nouă atenție agendelor pentru ședințe. Încearcă să inverseze timpul petrecut în ședințe, astfel încât doar 20% din timp să fie folosit pentru a discuta despre probleme și cauzele lor și restul de 80% să fie dedicat găsirii de soluții.

Managerii își dau seama că, deși nu putem ignora o problemă, aceasta nu ar trebui să ne consume. Trebuie să învățăm ce putem din problemă și apoi să ne concentrăm majoritatea timpului, a energiei și a resurselor mentale asupra soluției. În scurt timp, concentrarea asupra soluțiilor în locul problemelor devine un obicei. Gândește-te la domenii din viața ta sau din afacerea ta în care concentrarea asupra problemelor blochează calea către soluții.

***Corporația nu este altceva decât un grup de indivizi. Fiecare aduce cu sine propria forță, dar și propria „gândire limitativă“. E datoria noastră de manageri să schimbăm asta.***

Gândește-te acum la domenii problematice cu care te confrunți. Sau cu care te-ai confruntat o vreme. Ce acțiuni poți întreprinde pentru a trece la găsirea de soluții? Gândește-te la următoarele:

## Pași către un leadership bazat pe soluții

**1** Fă-le cunoscute oamenilor statisticile de mai sus.
**2** Angajează-te să petreci mai mult timp în ședințe pentru a găsi soluții.
**3** Examinează obstacolele logice.
**4** Examinează obstacolele fiziologice.
**5** Vizualizează care ar fi soluția dacă nu ar exista limitări, apoi vezi ce soluții pot fi implementate.
**6** Nu lăsa discuțiile să devieze de la soluții.
7 Acordă-ți câteva clipe pentru a enumera trei acțiuni pe care le vei întreprinde în ședințele viitoare.

- 
- 
- 

Această orientare în sens invers către posibilități și soluții poate fi aplicată procesului decizional atât în afaceri, cât și în viața personală.

***Pentru a fi puternic motivați, trebuie să avem convingerea că nu există nici un obstacol care nu poate fi depășit cu flexibilitate, creativitate și hotărâre.***

## Aptitudini interpersonale în acțiune

Folosește un tabel de acțiuni asemenea celui de mai jos, pentru a-ți dezvolta propriile tehnici și realizări. Printre ideile de dezvoltare se numără următoarele:

Decide ce zone ale gândirii limitative te împiedică să îți atingi obiectivele.
Unde ai lucra, ce ai face și unde te-ar purta viața dacă ai putea fi orice îți dorești?
Gândește-te cât timp a trecut de când „te-ai dat peste cap“ pentru ceva ce dorești cu adevărat.
Analizează gândirea limitativă în timpul ședințelor. Decide ce poți face și ce vei face pentru a o schimba.
Completează alte puncte în funcție de cum au legătură cu tine sau cu organizația ta, potrivit nevoilor tale.

## Creează-ți răspunsurile

Din ideile de mai sus, care este posibil să îți aducă cele mai bune rezultate?
La ce procent de creșterea a performanței te poți aștepta în mod realist?
Cât de mult ar lua:
– să dezvolți ideea
– să obții rezultate
Cine ar trebui să fie implicat?

La ce dată ar trebui să începi?
Care este primul pas pe care ar trebui să îl faci?

## Acțiuni pe care le voi face

| | |
|---|---|
| Inversarea gândirii limitative | |
| Depășirea rezistenței | |
| Schimbarea orientării problemelor | |

# Rezumat

Astăzi am studiat „gândirea limitativă“ și puterea de schimbare pe care o au oamenii.

Poate îți dorești să inversezi „gândirea limitativă“. Poate ai un copil, un partener de viață sau un angajat pe care vrei să îl motivezi. Poate vrei să elimini rezistența în organizația ta sau să faci ședințele de management mai scurte și mai eficiente. Sau poate vrei să schimbi o organizație de la orientarea asupra problemelor la orientarea asupra soluțiilor.

Odată ce începi să folosești metodele și aptitudinile pe care le-am studiat astăzi și continui activitățile practice, vei afla că toate aceste lucruri nu sunt doar posibile, ci și foarte probabil a fi realizate într-un timp scurt.

Mâine vei adăuga cunoștințe noi aptitudinilor tale interpersonale, studiind cum poți spori încrederea și respectul de sine, în tine și în alții.

# Întrebări
(răspunsuri la finalul cărții)

**Cât de importantă este mintea în a ajuta oamenii să își atingă obiectivul?**

Are uz limitat

Este extrem de puternică

E inutilă

Nimic din cele de mai sus

**De ce ne sacrificăm adesea adevăratul potențial?**

Din motive întemeiate

Pentru a le face pe plac părinților

Pentru a rămâne în zona de confort

Pentru a ne ușura conștiința

**Dacă întrebi copiii în vârstă de 6 ani dacă cred că pot face ceva, 90% spun da. Ce procent spune da la vârsta de 12 ani?**

40%

20%

10%

5%

**Ce ar trebui să faci cu viziunile către care țintești în viața personală și în cea profesională?**

Să le notezi și apoi să uiți de ele

Să le notezi și să le ții minte

Să te gândești la obstacole probabile și la acțiuni pentru a le depăși

Să spui tuturor și să ceri sprijin

**Pentru a-i convinge pe alții că pot realiza ceva, ce s-ar putea să fii nevoit să le repeți?**

Să nu își facă griji

Că o pot face

Să fie curajoși

Să fie puternici și să nu renunțe

**Ce îi face adesea pe oameni să bată pasul pe loc?**

Teama

Inspirația

Panica

Obiceiul

**Studiile arată că timpul în ședințe tinde să se concentreze asupra problemelor și a cauzelor acestora și doar cât la sută asupra posibilelor soluții?**

10%

20%

40%

80%

**Pentru un mod mai bun de a obține rezultate, pe ce ar trebui să ne concentrăm mai mult timp?**

Probleme

Cauzele problemelor

Soluții posibile și cele mai bune soluții

Nimic din cele de mai sus

**Ce acțiuni poți face pentru a te gândi la soluții?**

Adu la cunoștința oamenilor statistica 80/20

Angajează-te să petreci mai mult timp în ședințe asupra soluțiilor

Nu lăsa discuțiile să devieze de la soluții

Toate cele de mai sus

**Unde poate fi aplicată, în procesul decizional, „abordarea posibilități și soluții“?**

Atât în afaceri, cât și în viața personală

Numai în viața profesională

Numai în viața personală

Nimic din cele de mai sus

# MARȚI

## Sporește respectul de sine și încrederea

**Ți-ai dorit vreodată să crești brusc nivelul de performanță al cuiva sau chiar al tău? În afaceri și în viața personală avem nevoie adesea să dezvoltăm rapid potențialul oamenilor. Avem nevoie să le descoperim aptitudinile transferabile. Putem face acest lucru sporindu-le nivelul de respect de sine și de încredere, dacă știm cum.**

**Pentru a aborda aceste probleme, am elaborat „metoda carnețelului“ de consolidare a încrederii. Procesul s-a dovedit eficient în cazul câtorva sute de oameni din întreaga lume – poate chiar mii, dacă punem la socoteală cititorii acestei cărți.**

**Astăzi vei învăța ce presupune acest proces și vei fi provocat să îl încerci. După două săptămâni, vei vedea singur rezultatele.**

**Poți folosi metoda carnețelului în ceea ce te privește, cât și în ceea ce îi privește pe ceilalți. Poate fi folosită ca instrument de aptitudini interpersonale în următoarele domenii:**

**respectul de sine**
**clădirea încrederii angajaților**
**identificarea părții pozitive a vieții.**

# Metoda carnețelului

Procesul în sine este extrem de simplu și, cu toate acestea, are un impact puternic. Nu lăsa simplitatea lui să te păcălească. A ajutat o femeie în vârstă de 70 de ani să îndrăgească din nou viața, un absolvent de facultate să dobândească încredere la primul său loc de muncă și l-am folosit eu însămi, dar și alții, pentru a ne ridica moralul.

Pentru a parcurge acest proces, vei avea nevoie de:

- un carnețel dedicat acestui exercițiu, care să încapă în buzunar sau în geantă
- cinci minute pe zi, în fiecare zi, timp de două săptămâni, ideal la sfârșitul zilei de muncă

## Exercițiul carnețelului

Metoda carnețelului s-a născut după ce un tânăr proaspăt ieșit din facultate mi s-a adresat pentru o slujbă pe timpul verii. S-a dovedit a fi un angajat de încredere și inteligent, dar nivelul său de performanță era scăzut – lucru de înțeles, căci e dificil să transferi aptitudinile din facultate în lumea trainingului și a consultanței. Probabil s-a simțit ca un pește pe uscat.

Trebuia să îi sporesc rapid nivelul de încredere și să îl fac să se simtă în largul lui pentru a discuta cu directorii care ne erau clienți. Lucrul cel mai important, trebuia să îl transform într-un membru productiv al echipei mele. I-am cumpărat un carnețel dictando, în care să își noteze observațiile pentru exercițiu – de aici și numele metodei.

Este posibil să începi să vezi rezultatele chiar din cea de-a treia zi, iar efectul a două săptămâni întregi are un impact pozitiv vreme de ani de zile.

Încearcă chiar acum și vezi rezultatele, după care te vei afla în poziția de a „vinde“ ideea altor oameni. Pornește procesul după cum urmează.

La finalul unei zile de muncă, așază-te și gândește-te la întâmplările zilei.
Identifică două întâmplări care ți-au plăcut sau care ți-au dat satisfacție și notează-le.



## Metoda carnețelului pentru îmbunătățirea respectului de sine

După ce notezi cele două întâmplări ale zilei, pune-ți următoarea întrebare: „Ce calitate de-a mea mi-a permis să mă bucur sau să obțin satisfacție din aceste întâmplări?“

Notează acea calitate în josul paginii. Alege un cuvânt care ți se pare potrivit. Poate fi perseverență, grijă față de oameni, creativitate, apetit pentru provocări, sensibilitate, aptitudini de comunicare, curiozitate și așa mai departe. Acum închide carnețelul. Ai terminat pe ziua de azi.

Mâine, în același moment al zilei, recapitulează evenimentele zile și alege alte două întâmplări de care te-ai bucurat sau care ți-au dat satisfacție. Notează-le și decide ce calitate ți-a permis să te bucuri de ele. Calitatea poate fi aceeași sau poate fi una diferită de cea din ziua precedentă.

**Caută tendințe**
În ziua a treia, vei avea șase întâmplări și calități și vei începe să vezi cum se conturează o tendință.

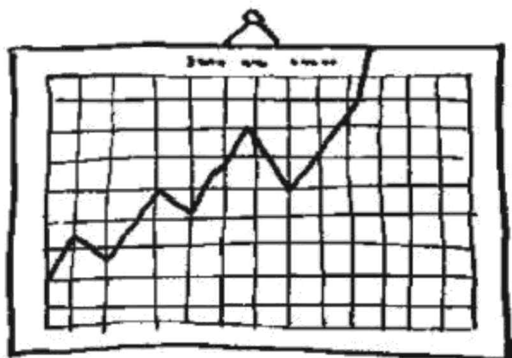
***„Pune-ți viitorul în mâini bune – în mâinile tale."***
Anonim

## Progresul respectului de sine

Caută factori comuni în lucrurile de care te-ai bucurat sau care ți-au dat satisfacție. Ți-a plăcut să stai de vorbă cu oamenii? Dacă da, ce anume ți-a plăcut? A fost negocierea? I-ai ajutat să găsească soluții? Spiritul de camaraderie și sentimentul de echipă?

La sfârșitul celor două săptămâni, vei înțelege clar care sunt punctele tale forte și ce îți place. Vei avea o imagine nouă și pozitivă despre tine însuți. Aceste informații vor avea un impact profund asupra respectului de tine însuți.

**Studiu de caz**
Karen avea 30 de ani și voia să meargă la interviu pentru o slujbă importantă care să ducă la o carieră în management, după câțiva ani în care își crescuse copiii și nu lucrase deloc. Respectul de sine era mult mai scăzut decât i-ar fi plăcut să fie.



Îi era frică să telefoneze posibililor angajatori și agențiilor de plasare a forței de muncă. A folosit metoda carnețelului pentru că a simțit nevoia să își sporească respectul de sine și pentru a se convinge de valoarea ei de piață înainte de a putea convinge pe altcineva.

Iată însemnările sale. Ce tendință observi?

| | **Ziua 1** | **Ziua 2** | **Ziua 3** |
|---|---|---|---|
| **Evenimente dătătoare de bucurie / satisfacție** | 1 Am citit o carte de psihologie și am o nouă idee pe care să o implementez.<br>2 Mi-a plăcut conversația telefonică avută cu tâmplarul, despre modificări aduse dulapurilor. | 1 Mi-a plăcut să vorbesc cu participantul cel nou la cursul de educație pentru adulți.<br>2 Am obținut satisfacție din reorganizarea programului de dus cu mașina, realizat de trei părinți, cu cooperare din partea tuturor. | 1 O mare satisfacție în urma discursului ținut în ședința de comitet pentru a readuce conversațiile asupra subiectului principal.<br>2 Mi-a plăcut să organizez întâlnirea vorbitorilor de germană. |
| **Calități legate de cele de mai sus** | 1 Sunt bună la concentrarea pe implementare.<br>2 Sunt bună la elaborarea de soluții. | 1 Mi-am dat seama că eu am inițiat întâlnirea și conversația.<br>2 Munca împreună cu oamenii pentru a găsi soluții. | 1 Abilitatea de a vedea scopul principal. Abilitatea de a-i conduce pe alții.<br>2 Abilitatea de a conduce oameni și de a iniția evenimente. |

După numai trei zile, a avut dovezi clare că era bună în ceea ce privește implementarea ideilor, organizarea de evenimente, clarificarea scopului și conducerea oamenilor. Toate acestea sunt aptitudini de management perfecte.

După 14 zile, dovezile au devenit și mai clare și a obținut suficient respect de sine pentru a aborda posibilii angajatori și agențiile. A spus că a avut mai mult respect de sine ca oricând.

## Metoda carnețelului pentru

## consolidarea încrederii

Să studiem acum modul în care putem să folosim procesul în cazul angajaților. Situația ta poate fi similară celei cu care m-am confruntat când am angajat absolventul de facultate de care vorbeam mai devreme. A fost prima sa slujbă serioasă. După o săptămână, am observat că încrederea lui nu era atât de puternică pe cât trebuia pentru a vorbi la telefon cu directorii.

Nu aveam timp să aștept ca el să „se deprindă cu slujba“: aveam nevoie să facă un pas uriaș. Voiam să își transfere aptitudinile din facultate la locul de muncă fără întârziere. Iată cum am făcut, rezervând cinci minute pe zi metodei carnețelului pentru consolidarea încrederii.



## Lasă-i să își remarce singuri punctele forte

Mai întâi, am explicat procesul, spunând că scopul era acela ca el să își descopere punctele forte. Apoi i-am explicat exact cum să recapituleze ziua și să aleagă două lucruri care i-au plăcut sau din care a obținut satisfacție. Am accentuat faptul că aceste două lucruri trebuiau să fie ceva ce el prețuia, nu ceva ce credea că aș fi prețuit eu.

Câteva minute mai târziu, am recapitulat lista împreună cu el. A fost important pentru că eu căutam

evenimente și calități care să dovedească faptul că John se pricepea să vorbească la telefon cu directori importanți, adică exact ce aveam nevoie de la el.

Iată cum a progresat. John mi-a arătat următoarele.

| | **Ziua 1** |
|---|---|
| **Evenimente dătătoare de bucurie / satisfacție** | Mi-a plăcut să găsesc potențiali clienți în lista Camerei de Comerț.<br>M-am simți bine să fiu în ședință cu domnul Barrett. |

În prima zi, l-am ajutat să identifice calitățile corespunzătoare: „Interesant – să identifici potențialii clienți. Ce ți-a plăcut la asta?“

John a răspuns: „Mi-a plăcut să încerc să îmi dau seama care dintre ei ar avea nevoie de serviciile noastre. Am studiat din ce industrie fac parte și detalii legate de compania lor.“

„Ce îți spune asta despre tine?“, am întrebat eu.

„Hm, presupun că îmi place să găsesc dovezi.“

„Da, sunt de acord. Și asta e o calitate importantă când ai de-a face cu directori importanți. Vor aprecia asta la tine când vei lucra cu ei.“

John a mai scris: „Sunt bun la găsirea de dovezi“ ca primă calitate.

## Lasă-i să noteze

Lăsând angajatul să noteze calitățile, îl vei ajuta să le reitereze, sporindu-și astfel încrederea. El trebuie să își clădească rapid încrederea, nu tu.

„Să ne uităm acum la punctul doi“, am spus eu. „Ce ți-a plăcut la ședința cu domnul Barrett?“

„Presupun că mi-a plăcut să încerc să îmi dau seama de ce se afla aici și ce spera să obțină“, a răspuns John.

„Ah“, am exclamat eu. „Asta este foarte important. Îmi pare bine că vezi asta la tine. Imaginează-ți cât de fericiți vor fi acei directori să stea de vorbă cu tine, având în

vedere că încerci să îți dai seama de ce anume au nevoie. Acest lucru le este de mare ajutor. Ce altceva ar mai putea dori?“

Puțin mai târziu, John mi-a spus că a plecat de la birou în acea seară atât de fericit, încât nu a putut dormi.

Entuziasmul său a atins cote maxime a doua zi. S-a gândit că, fiind șefa lui, dacă aveam încredere în el, trebuia să aibă și el însuși. La urma urmelor, eu știam mai bine. După trei sau patru zile de exerciții, nimic nu-i mai stătea în cale. A fost nevoie să-i dau vreo două telefoane să îl temperez. (Tânărul a ajuns director de companie și, în cele din urmă, și-a deschis propria afacere.)

### Alege punctul forte corect

Bineînțeles că, în cazul unui angajat, vei alege să îi clădești încrederea într-un domeniu de care departamentul tău are nevoie. Dar nu trebuie să fii prea egoist în această privință pentru că domeniul de încredere cu care alegi să lucrezi se va extinde către alte domenii din viața personală și profesională a angajatului. Tu vei obține o mai mare performanță; angajatul își va continua dezvoltarea de sine și va fi mulțumit de viață.

Când folosești acest proces:

tu câștigi
angajatul câștigă
organizația câștigă.

## Descoperind partea pozitivă a vieții

O clientă de-a mea, persoană dinamică, a participat la seminarul meu despre consolidarea încrederii și a decis să îl aplice pentru a privi viața în mod pozitiv.

O știam drept persoană pozitivă și m-am întrebat sincer dacă procesul o putea ajuta, căci nu vedeam prea mult loc pentru îmbunătățiri.

După câteva zile, m-a sunat să îmi spună că a fost uimită de descoperirile pe care le-a făcut. În prima zi a petrecut 20 de minute să recapituleze ziua. Nu putea găsi nimic pozitiv, nimic care să o bucure sau să îi dea satisfacție. Ziua, așa cum o vedea ea, fusese plină de probleme care trebuiau rezolvate și de supărări care trebuiau depășite. Timp de 20 de minute, a tot căutat și nu a găsit nimic – absolut nimic. Era gata să renunțe.

Brusc i-a venit altceva în minte – o scrisoare pe care o primise de la un prieten drag din străinătate, în care își amintea de timpul petrecut recent împreună. Și-a amintit că, citind scrisoarea, fusese plină de recunoștință pentru bucuria oferită de viață și prietenie. Apoi și-a adus aminte de un alt eveniment pozitiv și apoi de altul.

S-a întrebat cum au putut punctele negative ale zilei să îi blocheze timp de 20 de minute amintirile despre punctele pozitive ale zilei. Părea imposibil. Această realizare i-a sporit hotărârea de a se ține de proces.



Seara următoare a raportat că factorii negativi au predominat din nou, dar nu la fel de mult timp. Din nou, a fost uimită cum se putea împotmoli mintea cu încăpățânare în aspectele negative când, de fapt, existau atâtea aspecte bune. Totuși, înlăturându-le pe acestea, mintea ne lasă într-o spirală mentală negativă.

## Antrenează mușchii minții

A continuat procesul a treia zi și a descoperit că putea să își aducă aminte mult mai ușor de evenimentele pozitive. A decis că procesul amintirilor pozitive în creier este analogul mușchilor din trup care au nevoie de antrenament. Fără a fi folosiți, slăbesc și devin ineficienți.

Am primit feedback de la mulți alți participanți la seminare și de la cititori cu vârste cuprinse între 17 și 70 de ani, confirmând eficacitatea procesului. Încă îl mai folosesc eu însămi, din când în când, dacă mă simt demoralizată sau dacă vreau să îmi sporesc entuziasmul față de activitatea cotidiană.

Concluzia e următoarea: dacă o persoană deja pozitivă beneficiază de pe urma acestui proces, imaginează-ți ce beneficii ne așteaptă pe noi, restul.

## Unde se aplică

Decide astăzi cu cine vei folosi acest proces de motivație. Îl vei folosi cu tine sau cu alții? Gândește-te și la rezultatul dorit: respect de sine, clădirea încrederii, găsirea părții pozitive a vieții.

**Aplicare**

| Cine (eu/alții) | Rezultat dorit |
|---|---|
| | |

***Nu uita că porți în tine puterea de a influența lumea din jurul tău.***

# Aptitudini interpersonale în acțiune

Folosește un tabel de acțiuni precum cel de mai jos pentru a-ți dezvolta propriile tehnici și realizări. Printre ideile de dezvoltare se numără următoarele:

Clădește-ți respectul de sine cu această metodă.
Sporește încrederea angajaților.
Ridică-ți moralul.
Caută tendințe în punctele forte.
Încurajează angajații să își remarce punctele forte cu această metodă.
Completează alte puncte în funcție de cum au legătură cu tine, potrivit nevoilor tale.

## Creează-ți răspunsurile

Din ideile de mai sus, care este posibil să aducă cele mai bune rezultate în cazul tău?
La ce procent de creșterea a performanței te poți aștepta în mod realist?
Cât de mult ar lua:
– să dezvolți ideea?
– să obții rezultate?
Cine ar trebui să fie implicat?
La ce dată ar trebui să începi?
Care este primul pas pe care ar trebui să îl faci?

**Acțiuni pe care le voi face**

| | |
|---|---|
| **Să-mi sporesc respectul de sine** | |
| **Să clădesc încrederea angajaților** | |
| | |

| | |
|---|---|
| **Să găsesc partea pozitivă a vieții** | |

# Rezumat

**Astăzi ai învățat o metodă ușoară și incredibil de rapidă pentru a clădi încrederea și respectul de sine în tine și în alții. Este utilă și pentru a crește nivelul de performanță al angajaților tineri sau mai puțin încrezători, pentru a putea obține rezultate mai bune.**

**Procesul pentru angajați presupune notarea a două întâmplări în fiecare zi, timp de două săptămâni, întâmplări care să le fi plăcut sau care să le fi dat satisfacție. După doar câteva zile de notat câte două evenimente, atât tu, cât și angajatul veți observa cum se dezvoltă un model. Vei vedea arii de interes și puncte forte care, altfel, ți-ar fi luat luni de zile să le descoperi și care uneori trec neobservate o viață întreagă.**

**Acest lucru îți va permite ție, ca angajator, să capitalizezi acele aptitudini și să ai un angajat fericit, productiv și loial. Același proces este folosit și pentru propria persoană.**

**Respectivul proces este extrem de eficient și pentru a ajuta oamenii să descopere partea pozitivă a vieții, ridicându-le moralul și entuziasmul pentru viață. Îl recomand, de asemenea, cu tărie pentru a-ți descoperi potențialul. Adesea avem aptitudini, talente și interese nedescoperite.**

**Cu acest proces le vei recunoaște cu**

**siguranță și – cine știe – poate că ți se va deschide o nouă cale în viață!**

# Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

**Pentru ce poate fi folosit procesul de consolidare a încrederii?**

Creșterea respectului de sine

Consolidarea încrederii angajaților

Găsirea părții pozitive a vieții

Toate cele de mai sus

**Cât timp necesită procesul de consolidare a încrederii?**

Cinci minute pe zi timp de două săptămâni

Cinci minute pe zi timp de două luni

Zece minute pe zi timp de o săptămână

Cincisprezece minute pe zi

**După cât timp poți începe să vezi rezultatele acestui proces?**

Din prima zi

Din a treia zi

Din a șaptea zi

Din a zecea zi

**Care sunt cele două lucruri pe care va trebui să le găsești în fiecare zi pentru a folosi acest proces?**

Lucruri pe care le-ai făcut bine

Lucruri terminate la timp

Lucruri care ți-au plăcut sau ți-au dat satisfacție

Lucruri la care ai excelat și care au atras atenția șefului

**După ce notezi cele două întâmplări ale zilei, ce întrebare trebuie să-ți pui?**

De ce mi-a plăcut și de ce mi-a oferit satisfacție?

Ce ar aprecia cel mai mult șeful meu la asta?

Cu cine pot vorbi despre asta pentru a mă motiva?

Ce calitate posed care îmi permite să mă bucur sau să obțin satisfacție din aceasta?

**În a treia zi a acestui proces, câte întâmplări și calități vei**

**avea drept indicatori ai punctelor tale forte?**
Trei
Șase
Nouă
Douăsprezece

**Folosind acest proces în ceea ce îi privește pe angajați, când ar trebui să petreci cinci minute cu ei?**
Dimineața
La prânz
La sfârșitul zilei de muncă
Nimic din cele de mai sus

**Care este scopul folosirii acestui proces asupra angajaților?**
Ca să își descopere punctele forte
Ca departamentul de resurse umane să le descopere punctele forte
Ca familiile lor să le descopere punctele forte
Nimic din cele de mai sus

**Care este cea mai bună metodă de a obține rezultate rapid prin acest proces?**
Lasă angajatul să își noteze singur calitățile zilnic
Scrie-le tu pentru el zilnic
Lasă-l să facă asta acasă săptămânal
Lasă-l să o facă atunci când vrea

**Ce trebuie să ții minte când folosești acest proces pentru a găsi partea pozitivă a vieții?**
În unele zile nu există întâmplări pozitive
Ai nevoie de o memorie bună pentru a urma acest proces
În primele două zile s-ar putea să fie dificil să îți aduci aminte întâmplările pozitive ale zilei
Nimic din cele de mai sus

# MIERCURI

## Sprijină punctele forte – elimină slăbiciunile

Câți profesori sau manageri ai avut care să te fi motivat cu adevărat, care te-au încurajat sau ți-au arătat latura ta pozitivă? Poate unul sau doi. Puțini oameni știu cum să îi facă pe alții să își vadă părțile bune. Cei care știu vor fi întotdeauna urmați de ceilalți pentru că este o calitate atât de rară și de prețuită – bazată în totalitate pe aptitudinea de a acorda sprijin.

Azi vei învăța cum să stăpânești această aptitudine în trei pași ușori. Lucrând cu mii de participanți la seminare din întreaga lume, am elaborat un proces în trei părți de sprijinire a punctelor forte și de eliminare a slăbiciunilor, eficace pentru orice cultură, orice grup de vârstă și orice domeniu. Îl poți folosi în numeroase contexte pentru a aduna roade semnificative.

Cele trei părți ale procesului sunt următoarele:

Spune-i celeilalte persoane ce a făcut corect.
Spune-i cum te-a ajutat acțiunea respectivă.
Exprimă-ți aprecierea.

Azi vei vedea cum poți folosi procesul în afaceri și în viața cotidiană pentru a respinge negativitatea și a-ți spori eficacitatea în relație cu angajații, voluntarii, șeful, prietenii și membrii familiei.

# Procesul de afirmare pozitivă

În paginile care urmează, vei găsi exemple de aplicare a procesului în șase situații diferite. Folosește-le drept inspirație pentru propriii oameni. Fără îndoială, te vei gândi la oameni și situații pe măsură ce le citești. Notează numele și ideile pentru a le putea implementa de îndată.

Sunt șanse ca recompensa personală de a practica afirmarea pozitivă să fie mai mare decât îți imaginezi.

Odată ce începi, îți vei dori să o folosești în orice situație.

Cei patru pași de aplicare a procesului sunt următorii:

Alege câțiva oameni de la firmă sau din viața personală pe care vrei să îi motivezi.

Scrie o afirmație pozitivă pentru fiecare, din paginile care urmează.

Testează procesul spontan cu cei din jurul tău, care nu sunt pe listă, pentru a-ți consolida experiența – copiii, bona, câinele, poștașul.

Sună două persoane din lista ta și spune-le afirmația pozitivă. Reacția pe care o vei obține va fi atât de puternică pentru tine, încât vei continua fără ezitare.

## Procesul în trei părți

**1** Spune-i celeilalte persoane exact ce anume a făcut corect.

**2** Spune-i cum te-a ajutat pe tine sau compania acțiunea respectivă.

**3** Exprimă-ți aprecierea sinceră.

Poți inversa ordinea punctelor 2 și 3, în funcție de situație. Îi poți mulțumi și apoi să îi spui cum te-a ajutat, sau invers.

Pe lângă creșterea motivației, acest proces conduce, de asemenea, la loialitate – într-un mod semnificativ. Am

predat acest proces în toată lumea cu rezultate extraordinare – de la cursuri cu armata Statelor Unite, la cele cu echipe corporatiste din Europa, America și Asia.

După un discurs pe care l-am ținut pentru IBM în Monte Carlo, un antreprenor mi-a spus cum a aplicat metoda și ce rezultate a obținut. Se pare că metoda l-a făcut să se gândească la cel mai valoros angajat și, în timpul pauzei de prânz, a sunat la birou pentru a-și exprima aprecierea, descoperind că angajatul respectiv se simțea subapreciat și se gândea să plece din companie. Totuși, datorită acelui telefon și a faptului că șeful său a folosit procesul de afirmare pozitivă în trei părți, angajatul a decis să rămână – spre marea ușurare a participantului la discursul meu.

## Concentrarea pe performanță

Situația se prezintă astfel. Avem un angajat care este important în lanțul evenimentelor, dar o zonă a aptitudinilor sale nu se ridică la așteptările de performanță. Este vorba de atenția la detalii.

De fiecare dată când comunică un mesaj, acesta conține o eroare provocată de lipsa sa de atenție asupra detaliilor. Aflăm că pachetele sunt expediate la adrese greșite, la date greșite, mesajele sunt neclare și așa mai departe.



Angajatul este valoros în alte privințe, cum ar fi faptul că stabilește un bun contact cu oamenii și vrem să îl ajutăm să își îmbunătățească atenția asupra detaliilor pentru a întruni cerințele postului. Obiectivul nostru este să îl motivăm, nu să îl demotivăm.

Vrem să apară o schimbare cât de mică, un semn că se descurcă mai bine cu detaliile. Apoi, folosim procesul în trei părți.

## Procesul: creșterea performanței

**Repetă exact acțiunea corectă.**
„John, ieri când ai scris lista de adrese, le-ai verificat atent împreună cu mine", vei constata.

**Exprimă-ți aprecierea sinceră.**
„Apreciez efortul suplimentar pe care l-ai depus."

**Spune-i cum te-a ajutat pe tine sau compania.**
„Ne va ajuta să avem date exacte de la bun început și, având în vedere cât de ocupați suntem, acest lucru este vital. Mulțumesc, John."

## Rezultatul

Afirmarea pozitivă ne va lua doar 30 de secunde pentru a o exprima, dar va rămâne în mintea angajatului ore în șir.

Afirmând comportamentul corect, atragem atenția asupra lui. După ce facem asta de două, de trei, de patru ori, afirmarea se înrădăcinează. Angajatul va ajunge, în curând, să verifice detaliile în mod firesc.

## Ce să eviți

Unii oameni înțeleg greșit procesul și cred că înseamnă să le spună angajaților ce ar fi trebuit să facă. În loc să vorbească despre acțiunea corect realizată, discută acțiunea corectă pe care ar fi vrut să o vadă.

Acest lucru nu înseamnă afirmare pozitivă. Este un alt

tip de exercițiu de comunicare, care atrage atenția asupra a ceea ce nu a fost îndeplinit. Este o afirmare a comportamentului negativ, lucru demotivant pentru angajat.

Pericolul este că angajatul poate simți:

că nu ești recunoscător pentru nimic din ce a făcut
că nu mai are speranță, nefiind în stare să realizeze ceva.

Ambele sentimente sunt demotivante.

„John, am observat ieri că nu ai verificat adresele împreună cu mine. Trebuie să faci asta pe viitor pentru că acuratețea e importantă."

Aceasta nu reprezintă afirmare pozitivă.

***Cel mai bun mod de a schimba comportamentul și de a motiva este să îi arăți angajatului că a reușit deja și că sprijini ceea ce face. Dovedești asta alegând o situație potrivită. Sprijinul duce la mai multe asemenea ocazii.***

## Concentrarea pe loialitate

Situația se prezintă astfel. Avem o directoare de vânzări excelentă, care întrece în performanță cu peste 50% restul echipei.

Femeia este extrem de motivată și știm că ar putea accepta alte slujbe pentru mai mulți bani sau oportunități profesionale. Ne-ar plăcea să îi menținem nivelul de performanță și să o păstrăm în companie.

Mai întâi, înainte de a efectua afirmarea pozitivă, ne gândim la situația ei și ne întrebăm ce fel de recunoaștere își dorește. Muncește din greu, și-a perfecționat aptitudinile și își păstrează motivația la cote înalte.

Ce o face cu adevărat să fie mai bună decât restul? Dorim să îi recunoaștem această aptitudine specială sau acest atribut. Decidem că hotărârea este calitatea ei decisivă.



Apoi, știm că este important să afirmăm doar câte un lucru o dată. Întrucât dorim să îi menținem nivelul de performanță și să îi păstrăm loialitatea față de companie, decidem să afirmăm hotărârea din spatele performanței. Apoi folosim procesul în trei părți.

## Procesul: creșterea loialității

**Repetă exact acțiunea corectă.**
„Julie, vreau să te felicit pentru vânzările permanent mari, știu că nu este un proces magic. Nu este o întâmplare faptul că ești cu 50% peste toți ceilalți. E nevoie de o hotărâre de fier pentru a realiza ceea ce ai realizat tu. Hotărârea de a stabili întâlniri în fiecare zi, hotărârea de a încheia fiecare vânzare, hotărârea de a continua să îți perfecționezi aptitudinile", îi vei spune.

**Arată-i cum te-a ajutat pe tine sau compania.**
„Ești un model minunat pentru restul echipei. S-ar putea ca ei să nu reușească să ajungă la nivelul tău, dar, pas cu pas, văzându-ți hotărârea, vor putea să lucreze la capitolul hotărâre și să își îmbunătățească

rezultatele și satisfacția la locul de muncă."

**Exprimă-ți aprecierea sinceră.**
„Îți mulțumesc pentru contribuție, Julie. Suntem norocoși să te avem în echipa noastră."

## Rezultatul

Se spune că, dacă le arătăm oamenilor ce au mai bun, ne vor urma oriunde. Știm că un rezultat cert al intervenției noastre va fi sentimentul de loialitate pentru că vedem ce au mai bun în ei.



**Ține minte**
Lumea din jurul nostru este plină de oameni care sunt obișnuiți să exprime negativitate și îndoială. Mulți sunt prinși în propria plasă, iar energia lor se îndreaptă doar spre supraviețuire. S-ar putea să fii singura persoană care dezvoltă abilitatea de a motiva oamenii din jurul său.

## Concentrarea pe anti-negativitate

Situația se prezintă astfel. Mergem la o ședință de comitet pentru un proiect de strângere de fonduri și apar numeroase opinii diferite cu privire la locul unde se ține,

la prețul biletului, chiar și la data evenimentului. Președintele este gata să se lase păgubaș din disperare și să demisioneze din funcție dacă oamenii nu se pun de acord.



O persoană, în mod special, Arthur, face vâlvă. Deși a avut câteva idei bune, a și stârnit lucrurile dorind să vadă partea negativă a fiecărei sugestii făcute. Drept rezultat, ședința are mai multe concluzii negative decât pozitive.

Evaluăm situația și decidem că afirmarea pozitivă este necesară pentru a schimba comportamentul agitatorului, altfel, noi, președintele și jumătate din comitet vom abandona proiectul. Comitetul are nevoie de proiect și vrem ca acesta să reușească. În pauza de cafea, mergem la Arthur „agitatorul" și inițiem o conversație amicală.

Între timp, reluăm în minte dialogul serii, căutând puncte bune pe care să le afirme, care întrunesc obiectivul grupului de a avea o concluzie pozitivă. În sfârșit, ne amintim o acțiune specifică și o folosim în procesul în trei părți.

## Procesul: reducerea negativității

**Repetă exact acțiunea corectă.**

„Arthur, m-am gândit la felul în care l-ai sprijinit pe președinte în seara aceasta, după ce majoritatea a votat locul desfășurării", vei spune.

**Spune-i cum te-a ajutat pe tine sau compania.**

„Am observat că sprijinul tău a avut un efect pozitiv asupra grupului. Toată lumea s-a simțit bine știind că s-a hotărât un lucru."

**Exprimă-ți aprecierea sinceră.**
„Mulțumesc, e bine să lucrezi în comitet cu oameni care te sprijină, pentru că realizăm multe lucruri împreună."

## Rezultatul

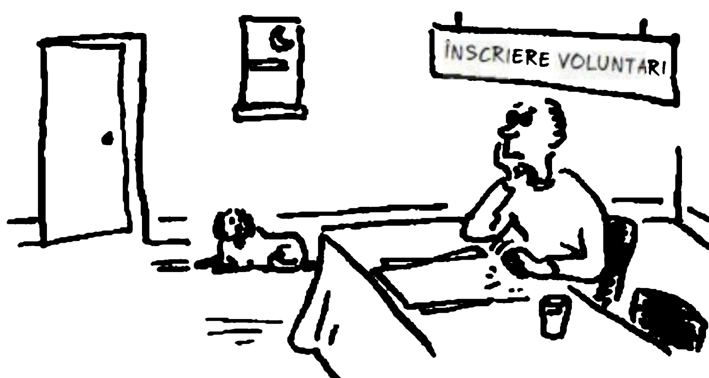
S-ar putea să consideri că această abordare este cam transparentă și că Arthur – sau alții asemenea lui – se vor prinde de șiretlic. Dar ține minte că, în cazul multor oameni, comportamentul este mai degrabă inconștient, decât conștient. Până atunci, atenția pe care au primit-o în viață s-a datorat comportamentului inadecvat, adică vâlvei în acest caz.

Atragem atenția asupra unui alt comportament care poate fi perceput drept nobil și demn de a fi repetat conștient.

# Concentrarea pe participare

### Organizațiile de voluntari

Există mii de organizații în jurul nostru, în care oamenii își oferă voluntar timpul: camere de comerț, grupuri bisericești, grupuri comunitare, organizații de caritate, comitete și cluburi de servicii. Gândește-te ce impact ar putea avea dacă membrii lor ar putea fi motivați. Ai putea fi chiar tu persoana care să îi motiveze?




Situația se prezintă astfel. Sunt mulți membri care vin în grupul tău de voluntariat și își manifestă entuziasmul în primele câteva luni, apoi dispar. Pare că toată munca rămâne în sarcina acelorași oameni, an după an.

Obiectivul tău este să faci mai mulți oameni să coopereze și să își ofere timpul liber. Decizi că este timpul pentru o schimbare și iei responsabilitatea asupra ta.

## Începutul de la nivelul „0“

Din acest moment, decizi că vei folosi pentru fiecare membru afirmarea pozitivă . Nu contează cât de neînsemnată a fost acțiunea. Începi de la un nivel „0“, care indică „zero contribuție“. Tot ce trece de „0“ trebuie considerat a fi contribuție.

Ce a făcut fiecare membru? Chiar și participarea în sine este bună, pentru că nimeni nu este obligat să vină. Ar putea, de altfel, să renunțe. Este opțiunea lor dacă nu sunt motivați. Noi suntem cei care cerem schimbarea, nu ei. Trebuie să clădim motivația și loialitatea și este important să nu judecăm.

## Procesul: creșterea participării

**Repetă exact acțiunea corectă.**

„Ted, mulțumesc că ai venit în această seară“, vei spune.

**Exprimă-ți aprecierea sinceră.**
„Știu că este dificil după o zi lungă la serviciu."

**Spune-i cum te-a ajutat pe tine sau compania.**
„Ne ajută cu adevărat să reușim atunci când membrii ocupați, așa ca tine, fac efortul de a veni. Mulțumesc."

***Nu trebuie să fii în poziție de conducere pentru a motiva oameni. Poate fi singura ta contribuție în ceea ce privește organizația. Loialitatea și atmosfera bună la care contribui te vor răsplăti din plin. Și devii lider.***

## Începutul deasupra nivelului „0"

În grupuri de voluntariat, cât și în afaceri, se poate insinua negativitatea. Oamenii pot contribui constant și bine, dar pot simți că munca lor nu este apreciată. Este nevoie de afirmare pozitivă pentru a împiedica acest sentiment. Poți folosi procesul în trei părți pentru a-l face pe fiecare membru în parte să se simtă mai apreciat prin recunoașterea pozitivă a eforturilor lui.

## Procesul: menținerea participării

**Repetă exact acțiunea corectă.**
„Alice, doresc să îți mulțumesc pentru efortul depus în cadrul comitetului telefonic", vei spune.

**Spune-i cum te-a ajutat pe tine sau compania.**
„La ședința de săptămâna trecută am discutat faptul că participarea la întâlniri a crescut cu 30 de procente față de anul trecut. Sunt sigur că se datorează muncii tale în comitetul telefonic."

**Exprimă-ți aprecierea sinceră.**

„Mulțumesc, Alice. Știu că nu este ușor să îți faci timp și îți suntem cu toții recunoscători.“

### Rezultatul

Este important să recunoști aportul fiecărui membru. Pot garanta că, dacă o faci, în două luni, vei avea o atmosferă complet diferită și un alt nivel de entuziasm. Am văzut asta de nenumărate ori.

***Gândește-te acum la grupurile din care faci parte. Care ar fi un bun catalizator pentru o schimbare pozitivă?***

## Concentrarea pe câștigarea sprijinului

Situația se prezintă astfel. Șeful tău este mereu asaltat și vrei mai mult timp pentru a putea vorbi cu el fără a fi întrerupți. Scopul tău este să câștigi sprijin din partea lui, astfel că folosești procesul în trei părți pentru a afirma ceva ce îți place, dorind să primești mai mult în ceea ce privește sprijinul.

### Procesul: câștigarea sprijinului

**Repetă exact acțiunea corectă.**
„Harry, îți amintești acum trei luni, când ți-ai făcut timp să mergem la masa de prânz pentru a discuta proiectul egiptean?“ îl vei întreba.

**Spune-i cum te-a ajutat pe tine sau compania.**
„Vreau să știi cât de mult am apreciat șansa de a vorbi cu tine fără a fi întrerupți. M-a ajutat să lucrez cu informații mai clare și a grăbit întregul proces.“

**Exprimă-ți aprecierea sinceră.**
„Știu că timpul tău este prețios și ești asaltat din toate direcțiile, așa că am vrut să profit de ocazie să îți spun că apreciez. Mulțumesc.“

## Rezultatul

Șeful tău va aprecia cu siguranță feedbackul pozitiv pentru că este foarte posibil ca nici el să nu primească recunoaștere pozitivă așa cum i-ar plăcea.

***Firesc, acest proces poate fi folosit în cazul oricărei persoane de la care îți dorești sprijin, nu doar de la șef. Gândește-te la o ocazie în care a făcut ceva ce ai apreciat referitor la sprijin și afirm-o.***

# Concentrarea pe relație

Situația se prezintă astfel. Ești cu partenerul de viață într-o cafenea din Paris, Londra, Praga, Los Angeles. Te gândești la faptul că aceste ocazii sunt foarte rare. Ai două opțiuni. Poți să critici, pe tine și pe partener, că nu vă faceți timp să fiți împreună sau poți folosi afirmarea pozitivă. Care abordare va aduce rezultate mai bune? (Pont: prima abordare nu prea funcționează bine pentru majoritatea oamenilor, nu-i așa?)




## Procesul: îmbunătățirea relației

**Repetă exact acțiunea corectă.**
„Nu-i așa că e minunat să stăm așa împreună? Sunt atât de bucuros că ne-am făcut timp pentru asta“, îi vei spune.

**Exprimă-ți aprecierea sinceră.**
„Mulțumesc că ți-ai refăcut programul pentru a putea veni. Știu că a fost un efort.“

**Spune-i cum te-a ajutat pe tine sau compania.**
„E grozav să ne oprim și să sărbătorim din când în când. Mă face să înțeleg că pentru asta muncim.“

# Perfecționează procesul

Iată câteva ponturi pentru a perfecționa procesul în timp ce îl aplici, indiferent de context:

- Repetă acțiunea corectă întocmai pentru a fi clar la ce acțiune te referi.
- Include numai partea din acțiune pe care vrei să o remarci.
- Remarcă numai câte o acțiune o dată.
- Repetă procesul des. Alege acțiuni diferite cu privire la aceeași performanță pe care vrei să o afirmi, până când ești mulțumit de nivel.

Când nivelul dorit este atins, reafirmă ocazional.

Gândește-te acum ce vrei să afirmi și în fața cui.

**Acțiuni**

| | |
|---|---|
| **Cine** | |
| **Repetă acțiunea corectă exact** | |
| **Spune-i cum te-a ajutat pe tine sau organizația** | |
| **Exprimă-ți aprecierea sinceră** | |

# Aptitudini interpersonale în acțiune

Folosește un tabel de acțiuni asemenea celui de la pagina următoare pentru a-ți dezvolta propriile tehnici și realizări. Printre ideile de dezvoltare se numără următoarele:

Folosește această metodă pentru a îmbunătăți performanța angajaților.
Folosește-o pentru a dezvolta loialitatea.
Folosește-o pentru a contracara negativitatea.
Folosește-o cu grupuri de voluntari și comunitare pentru a încuraja participarea.
Folosește-o cu partenerul pentru a încuraja

comportamentul pe care ți-l dorești.
Completează alte puncte în funcție de ce legătură au cu tine și cu nevoile tale.

## Creează-ți răspunsurile

Din ideile de mai sus, care anume este posibil să producă cele mai bune rezultate pentru tine?
La ce procent de creștere a performanței te poți aștepta în mod realist?
Cât de mult ar lua:
– să dezvolți ideea?
– să obții rezultate?
Cine ar trebui să fie implicat?
La ce dată ar trebui să începi?
Care este primul pas pe care ar trebui să îl faci?

### Acțiuni pe care le voi face

| | |
|---|---|
| **Voi îmbunătăți performanța** | |
| **Voi dezvolta loialitatea** | |
| **Voi reduce negativitatea** | |
| **Voi încuraja participarea** | |
| **Voi îmbunătăți relațiile personale** | |

# Rezumat

Astăzi ai făcut cunoștință cu un instrument al aptitudinilor interpersonale incredibil de puternic: procesul de afirmare în trei pași. Îl poți folosi pentru a crește performanța, pentru a stimula loialitatea și pentru a contracara negativitatea. Îl poți folosi în orice situație, cu orice tip de oameni, de la angajați la voluntari și șefi, membri ai familiei și parteneri de viață.

Fiecare parte a procesului este importantă, așa că rezistă tentației de a modifica sau de a șterge din pași.

Poți schimba ordinea pașilor, dar trebuie să îi incluzi pe toți pentru ca procesul să aibă succes. Trebuie să:

1 repeți exact acțiunea corectă

2 exprimi aprecierea sinceră

3 spui cum te-a ajutat pe tine sau organizația

Nu lăsa simplitatea formulei să te păcălească.

Unii oameni citesc greșit formula și cred că trebuie să le spună angajaților ce ar trebui să facă, nu ceea ce au făcut bine. Aceasta nu înseamnă afirmare pozitivă și nu aduce rezultatele dorite.

Gândește-te acum la o persoană a cărei performanță vrei să o îmbunătățești, a cărei loialitate vrei să o cultivi sau a cărei negativitate vrei să o contracarezi.

**Folosește formula și fă un pas înapoi,**
**privind cu uimire cum apar rezultatele.**

## Întrebări
(răspunsuri la finalul cărții)

**Pentru ce ai folosi procesul de afirmare în trei părți?**
Pentru a îmbunătăți performanța
Pentru a clădi loialitatea sau a contracara negativitatea
Cu voluntari, șefi, angajați, copii sau soți
Toate cele de mai sus

**Cât timp durează procesul de afirmare pozitivă?**
Treizeci de secunde
Trei minute
Nouăzeci de secunde
O oră

**Recunoscând comportamentul corect sau dorit, ce va deveni acesta?**
O obișnuință
Va fi bine practicat
Înrădăcinat în mintea persoanei
Un lucru firesc

**Ce trebuie să faci pentru a folosi procesul de afirmare în trei părți?**
Să-i spui celeilalte persoane ce a făcut corect
Să-i spui cum te-a ajutat pe tine sau organizația
Să exprimi aprecierea sinceră
Toate cele de mai sus

**Cum se numește dacă îi spui unui angajat ceea ce ar fi trebuit să facă?**
Nu este afirmare pozitivă
Afirmare pozitivă
O sarcină zilnică esențială
Nimic din cele de mai sus

**De ce tip de oameni este plină lumea?**
Cei care adoră să îi motiveze pe alții
Experți în motivarea altora

Cei care exprimă adesea gânduri pozitive
Oameni obișnuiți să exprime negativitate și îndoială

**Care este cel mai bun mod de a inversa comportamentul negativ?**
Remarcă o situație în care persoana a fost pozitivă și felul în care a ajutat organizația
Faci un comentariu negativ
Îl ignori
Rogi pe cineva să vorbească în particular cu persoana respectivă

**Cum îmbunătățești performanța într-o organizație de voluntari?**
Dacă ești în poziție de conducere
Folosești procesul de afirmare pozitivă în trei părți
Înțelegi motivele tuturor
Toate cele de mai sus

**Ce trebuie să ții minte când vine vorba de șefi?**
Nu au parte de atâta recunoaștere pozitivă pe cât și-ar dori
Au parte de multă recunoaștere din partea șefilor lor
Au parte de multă recunoaștere din partea angajaților
Toate cele de mai sus

**Care este cel mai bun mod de a perfecționa procesul de afirmare în trei părți?**
Repetă acțiunea corectă întocmai pentru a fi clar la ce acțiune te referi
Include numai partea acțiunii pe care dorești să o recunoști
Remarcă doar câte o acțiune o dată
Toate cele de mai sus

# JOI

## „Catapultează“ performanța

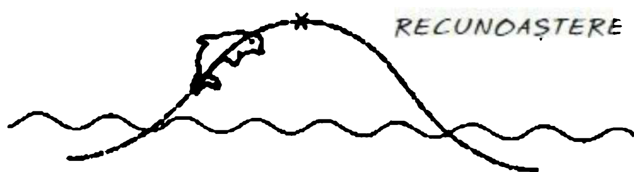
Vrei să motivezi angajații, familia sau chiar echipa sportivă locală să își îmbunătățească nivelul de performanță? Dacă da, poți folosi un proces fascinant aplicat de dresorii de delfini pentru a „catapulta“ performanța, proces care s-a dovedit de mare succes și în cazul oamenilor.

Nu este complex: pentru dresorii de delfini e doar o chestiune de a pune întrebări precum „Cât de sus poate delfinul să sară acum?“ și „Cât de sus vrem ca el să sară?“ Recunoașterea se aplică apoi exact la momentul oportun, iar acest lucru încurajează delfinul să sară mai sus, tot mai des.

Deși este un mod facil de a crește nivelul de performanță și în cazul oamenilor, trebuie mai întâi să acordăm atenție nivelului actual de performanță a persoanei de la care ne dorim îmbunătățire. Nu ne așteptăm ca delfinul să dubleze înălțimea săriturii de prima dată. Mai întâi îl facem să atingă un anumit nivel, îl stabilizăm, apoi trecem la o săritură puțin mai înaltă și o stabilizăm pe aceea și continuăm treptat, până când obiectivul este atins.

Astăzi vom arunca o privire în detaliu asupra procesului și vom învăța cum să dezvoltăm aptitudini interpersonale în domenii specifice pentru a crește performanța.

# Procesul delfinului




În antrenamentul unui delfin, dresorul analizează aptitudinea lui actuală sau nivelul de performanță. Dresorul alege apoi cel mai înalt nivel la care poate să sară delfinul și așteaptă până când acesta atinge acel punct în săritură. Când acel punct înalt este atins, folosește un fluier. Fluierul acționează ca afirmare, încurajând delfinul să atingă nivelul mai des.

Când delfinul se stabilizează la acel nivel, dresorul crește nivelul la care folosește fluierul.

Când delfinul atinge noul nivel în fiecare săritură, recunoașterea prin fluier acționează ca afirmare de a atinge acel nivel înalt mai des.

Dresorul repetă procesul, stabilizând fiecare nivel, crescând treptat performanța.

# Îmbunătățește performanța elevilor

Să vedem modurile în care acest lucru poate fi folosit pentru a le îmbunătăți performanța.

## Pentru progres și o bucurie mai mare

Un profesor de limbi străine folosește afirmarea spontană pentru a îmbunătăți pronunția elevilor săi. Are un buton cu un sunet plăcut pe care îl apasă de fiecare dată când un elev pronunță sunetul „e“ corect. Când „e“-ul e stabilizat, trece la sunetul „a“ și tot așa. Progresul este rapid și elevii

sunt încurajați mai repede.

Nivelul de renunțare al elevilor săi este considerabil mai mic decât atunci când a intrat în sistemul de învățământ, absolvenții au reputația de a excela, ceea ce se reflectă favorabil asupra școlii și, cel mai important, elevilor le place să învețe cu adevărat. Dovezile arată că au o mai mare încredere și motivație.

## Pentru a clădi aptitudini mai rapid

Când învăț instructorii cum să ne țină cursurile, folosesc sistemul în acest fel. Fiecare instructor își desfășoară prezentarea și eu le observ aptitudinile.

Mai întâi le dau feedback pozitiv pentru tot ceea ce fac bine în prezentare – nivelul vocii, contactul vizual, spiritul amical și așa mai departe.

Apoi aleg o zonă care necesită îmbunătățiri și ei se concentrează pe ea în runda următoare de prezentări. De fiecare dată când reușesc să se perfecționeze, primesc un semn de aprobare care le indică succesul, de la unul dintre cei care stau în capătul sălii. Când semnul de aprobare vine și de la colegi, impactul crește.

Când ating nivelul de performanță necesar în acea zonă, mutăm atenția asupra unei alte zone, cum ar fi modularea vocii sau orice altceva mai necesită îmbunătățire. Într-o perioadă extraordinar de scurtă, nivelul aptitudinilor crește.

Procesul este aproape incredibil. Directorul unuia dintre centrele noastre de training le-a spus noilor instructori: „V-ați schimbat sub ochii mei. Nu-mi vine să cred că este posibil.“

# Îmbunătățește performanța angajaților

Un manager a folosit acest proces pentru a-l stimula pe Martin, unul dintre angajați, să își comunice ideile mai des

în ședințe. Angajatul era reticent să vorbească, de teamă să nu greșească sau să fie ridiculizat, dar ideile sale erau adesea superioare celor ale colegilor săi.



Fără a-i spune care era performanța dorită, managerul a făcut un program al îmbunătățirii pentru ceea ce el spera să îl poată motiva să obțină.

Programul a arătat astfel, etapă cu etapă:

Vorbește, chiar dacă rostește doar cinci cuvinte. Stabilizează.
Exprimă o opinie. Stabilizează.
Exprimă o idee completă sau o sugestie. Stabilizează.
Își apără poziția. Stabilizează.
Ține o prezentare. Stabilizează.
Ține o prezentare și răspunde la întrebări la sfârșit, apărându-și poziția. Stabilizează.

La ședința următoare, a urmărit atent orice comentariu pe care l-a făcut. Obiectivul, ține minte, era să recunoască chiar și doar cinci cuvinte pe care acesta le-ar spune. Știa din experiența anterioară că acesta era, cel mai probabil, nivelul maxim de performanță. În cele din urmă, s-a întâmplat. După ce un coleg și-a exprimat punctul de vedere, Martin a adăugat: „Da, și eu am observat asta".

## Oferă afirmare instant

Managerul s-a grăbit să îl remarce imediat. A spus

grupului: „Și Martin a observat asta. Este important. Să discutăm situația. Dacă cineva are observații în timpul săptămânii, aș vrea să îmi raporteze. Mulțumesc, Martin."

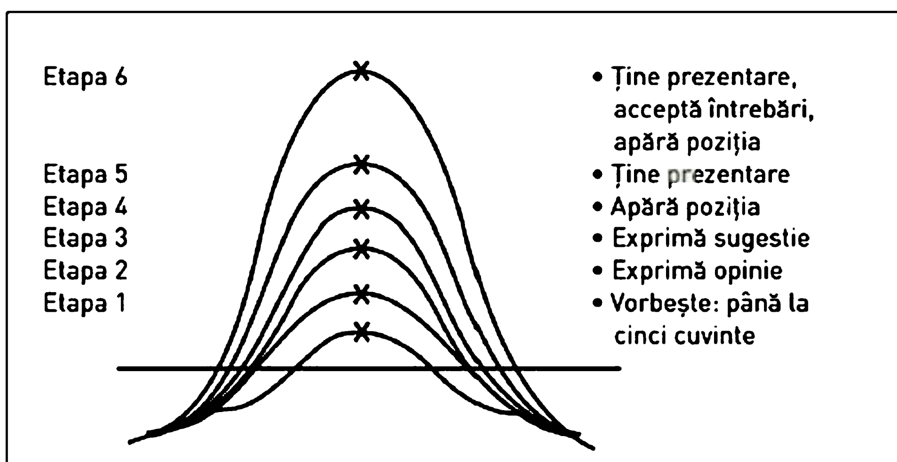
Astfel, faptul că el a vorbit în public a fost afirmat. După câteva ședințe, vorbea fără probleme, prin urmare managerul a decis că a venit timpul să treacă afirmarea realizărilor lui în etapa a doua, aceea de a-și exprima opinia. A așteptat să se întâmple și, când s-a întâmplat, l-a remarcat la fel ca în etapa precedentă.

A continuat etapă cu etapă să stabilizeze fiecare performanță, apoi a trecut afirmarea la un nivel mai înalt. Planul și etapele de afirmare pentru Martin sunt ilustrate în următoarea diagramă.

## Stabilizarea fiecărei etape

Două aspecte importante ale procesului, așa cum se arată în exemplul de mai sus, sunt că trebuie să:

Planifici din timp nivelurile de performanță
Insiști pe afirmarea fiecărei etape până când ești sigur că este stabilizată.




Managerul a înțeles importanța afirmării primei etape. Acest lucru a necesitat cea mai multă răbdare din partea sa. După aceea, progresul a fost mai rapid. Pentru acest

angajat:

prima etapă a necesitat șase afirmări
a doua etapă – patru
a treia etapă – trei
a patra – trei
a cincea a necesitat două
a șasea a necesitat două.

După aceea managerul l-a afirmat sporadic, fapt care a menținut nivelul.

Vedem astfel că, dintr-un total de doar 20 de afirmări, angajatul a trecut de la inadecvat la excelent în intervențiile sale. Este un fapt incredibil, cu greu realizabil prin orice altă metodă cunoscută.

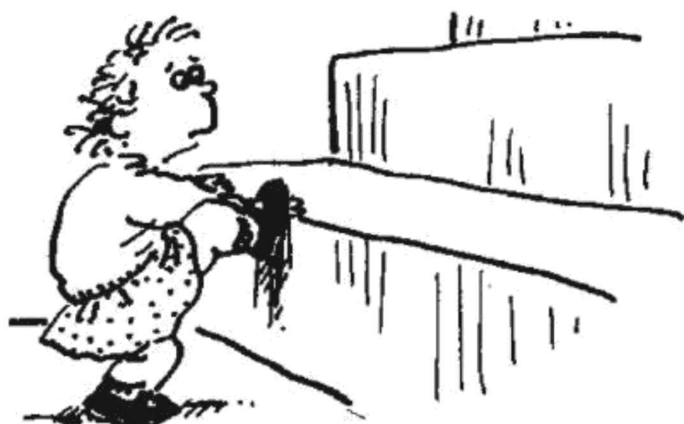
## Importanța planificării

Gândește-te la proces și vezi care sunt elementele cheie. Unde ar putea să eșueze? Ce puncte de presiune necesită atenție?

Planificarea etapelor este, cu siguranță, importantă. Observă, de exemplu, că managerul alege să afirme exprimarea unei sugestii de către Martin și exprimarea opiniei sale în două etape diferite. Acest lucru clădește încrederea.

Dacă ar fi încercat să obțină aceleași rezultate în doar patru etape de afirmare cu acel angajat, fără creșteri infinitezimal împărțite, este posibil să fi eșuat.

Cu toate acestea, cu un alt angajat care are aptitudini mai bune sau o încredere mai mare, ar fi putut folosi numai patru etape de creștere, fie lăsând câteva la o parte, fie pornind de la etapa a treia.



## Stabilește nivelul corespunzător

Astfel, este important să accentuăm planificarea creșterilor, făcând fiecare nivel realizabil pentru orice angajat în parte, în funcție de aptitudinile și de nivelul lui de încredere.

Gândește-te la cei pe care ai vrea să îi motivezi la un nivel crescut de performanță. Sunt angajați ai companiei tale, membri ai familiei, ai comunității sau ai cluburilor? Ale cui aptitudini sau performanțe vrei să le îmbunătățești?

Hotărăște astăzi să notezi aptitudinea ideală sau nivelul de performanță pe care ai vrea să îl atingă, apoi enumeră creșterile pe care le poți afirma, folosind un plan ca acesta.

### Plan de aplicare

| | **Persoana 1** | **Persoana 2** |
|---|---|---|
| **Nume** | | |
| **Aptitudine ideală de atins** | | |
| **Creșteri de afirmare** | | |

## Cât timp trebuie alocat afirmării

Mulți oameni se tem că afirmarea va continua la nesfârșit. Se tem, de asemenea, că zona aptitudinii sau a comportamentului va recidiva fără afirmare.

Din fericire, nu este cazul. Odată ce învățăm să mergem pe bicicletă, nu trebuie să mergem pe bicicletă în fiecare zi. Din când în când e suficient. La fel e și cu afirmarea.

# Îmbunătățește-ți performanța

Exemplul următor arată modul în care cineva a aplicat procesul pentru a-și îmbunătăți propria situație. În timp ce citești, ai putea fi tentat să crezi că este o problemă neînsemnată, care nu merită deranjul. Dar nu uita că viața este un compus de probleme individuale. Dacă putem îmbunătăți radical o problemă, așa cum a făcut Jenny, acest lucru are impact pozitiv asupra noastră și asupra celor din jurul nostru.

> ***Observă grija cu care Jenny și-a analizat situația și a planificat fiecare creștere corespunzătoare. Este important să faci astfel, indiferent care este problema ta de performanță.***

Problema lui Jenny era că se trezea cu o stare de proastă dispoziție în fiecare dimineață. Îi trebuiau 45 de minute bune înainte de a fi gata să înfrunte lumea. Ura acest mod de a începe ziua și a decis să folosească procesul delfinului pentru a vedea dacă își putea schimba situația.

Obiectivul ei era să fie prost dispusă 30 de secunde în fiecare dimineață, în locul celor 45 de minute. A analizat gândurile și acțiunile stării ei negative pentru a înțelege

cum să le inverseze pe fiecare.

Acestea erau gândurile ei iraționale, care păreau raționale atunci când suna deșteptătorul:

> Oh, nu!
> Nu pot face față zilei de azi. Prea multe de făcut, prea puțin timp.
> De ce mă aflu în această situație? Vreau să scap.
> E un efort prea mare să mă îmbrac.
> Nu am niciodată timp să fac ceea ce vreau.

A stabilit, apoi, următoarele etape de creștere:

## Blocarea negativității: etapa 1

Jenny a decis că trebuie să înceapă cu blocarea tuturor gândurilor negative până când sorbea prima înghițitură de cafea. A cumpărat un temporizator pentru cafetieră astfel încât ceașca de cafea să fie gata de îndată ce se trezea.

## Blocarea negativității: etapa 2

Apoi a trecut la următoarea creștere: „Nu te gândi la îmbrăcat decât după ce faci duș".

## Blocarea negativității: etapa 3

Apoi a hotărât că venea a treia creștere: „Oxigenează-ți creierul". De la duș, mergea direct la o fereastră, o deschidea și inspira adânc de câteva ori.



## Blocarea negativității: etapa 4

Încă nu era sigură că acești trei pași erau suficienți. Mai știa că, dacă era prinsă într-o activitate care îi solicita mintea, era în regulă.

Și-a amintit că îi plăcea să scrie bilete scurte de mulțumire prietenilor, dar simțea că nu are niciodată timp. A decis să facă din această activitate a patra etapă. Acest lucru avea să îi solicite mintea fără a necesita decizii. S-a gândit că timpul pe care îl petrecea simțindu-se deprimată putea fi redirecționat spre această activitate și putea să plece de acasă la timp pentru a ajunge la muncă.

## Fă un program

Apoi, Jenny a planificat câte zile ar lua să stabilizeze fiecare etapă. Proiecția ei a arătat așa:

| | |
|---|---|
| **Etapa 1 (6 zile)** | Cafea – nu te gândi la nimic altceva |
| **Etapa 2 (6 zile)** | Cafea și duș – nu te gândi la nimic altceva |
| **Etapa 3 (10 zile)** | Cafea, duș și aer curat – nu te gândi la nimic altceva |
| **Etapa 4 (4 zile)** | Cafea, duș, aer curat, scrie bilet de mulțumire |

A părut extrem de greu, dar nu îi plăcea alternativa de a se trezi în fiecare dimineață într-o asemenea stare negativă. A fost motivată de conștientizarea faptului că, dacă rămânea la vechiul sistem, în aceeași perioadă de 26 de

zile, ar fi acumulat 19 ore și jumătate de nefericire demotivantă. Așa că merita o încercare.

Rezultatele lui Jenny au fost mai bune decât predicția ei. În cea de-a doua zi, a trecut deja la cafea, duș și bilet de mulțumire. A spus că i s-a părut că, având un progres pozitiv, pas cu pas, și atât de multe lucruri de făcut, mintea era nerăbdătoare să treacă la următorul.

## Încearcă acest exercițiu

Rezervă-ți un minut acum să te gândești cum ai putea aplica procesul în propria situație. Ce nivel de performanță sau de realizări ai vrea să atingi?

**Plan de acțiune**

| | |
|---|---|
| **Nivel ideal de atins** | |
| **Creșteri** | |
| **Repetiții necesare anticipate** | |

În acest proces de autoaplicare, trebuie să fii și mentor și subiect. Întrucât trebuie să fii propriul mentor, va trebui să stabilești totul din timp. Fă o listă și pregătește tot pentru fiecare etapă înainte de a începe cu prima.

În cazul lui Jenny, a trebuit să se pregătească pentru prima etapă cumpărând temporizatorul pentru cafetieră, apoi să îl umple în noaptea de dinainte. A trebuit să pună, de asemenea, biletele de mulțumire la îndemână.

Decide azi să te gândești la acest proces și cum să îl mai folosești. Va fi cu colegii, cu tine, sau cu ambele? Decide când și ce să faci.

# Aptitudini interpersonale în acțiune

Folosește un tabel de acțiuni, asemenea următorului,

pentru a-ți dezvolta propriile tehnici și realizări. Printre ideile de dezvoltare se numără următoarele:

Folosește această metodă pentru a clădi aptitudini mai rapid, pentru progres mai bun și o bucurie mai mare.
Amintește-ți să afirmi imediat.
Stabilizează fiecare etapă.
Stabilește nivelul corespunzător de afirmare.
Folosește-l pentru a-ți schimba moralul și comportamentul.
Completează alte puncte în funcție de cum au legătură cu tine, potrivit nevoilor tale.

**Creează-ți răspunsurile**

Dintre ideile de mai sus, care este posibil să-ți aducă cele mai bune rezultate?
La ce procent de creștere a performanței te poți aștepta în mod realist?
Cât de mult ar lua:
– să dezvolți ideea?
– să obții rezultate?
Cine ar trebui să fie implicat?
La ce dată ar trebui să începi?
Care este primul pas pe care ar trebui să îl faci?

## Acțiuni pe care le voi face

| | |
|---|---|
| **Clădirea aptitudinilor** | |
| **Progres** | |
| **Etape de afirmare** | 1<br>2<br>3<br>4<br>5 |
| **Moral și comportament** | |

# Rezumat

**Astăzi ai învățat despre o metodă stimulantă de training, elaborată pentru delfini, și aplicabilitatea sa în creșterea performanței la oameni. Ai observat punerea ei în practică în ceea ce privește elevii, angajații, propria persoană etc. Ai văzut exemple de etape de afirmare pe care le poți folosi când lucrezi la îmbunătățirea performanței în domeniul muncii și în cel personal. Ai văzut cât de important este să oferi creșterea corespunzătoare de afirmare, cum să o stabilizezi și apoi să treci la următorul nivel de performanță.**

**Când aplici metoda delfinului asupra propriei persoane, remarcă importanța de a fi propriul mentor, stabilind nivelurile de realizare dorite și pregătindu-te pentru fiecare etapă înainte de a o începe pe prima.**

**Ți-am arătat și felul în care am folosit personal sistemul pentru a învăța instructorii din propria organizație și comentariul unuia dintre managerii centrelor noastre de training care a văzut oamenii schimbându-se sub ochii lui, nevenindu-i să creadă că e posibil. Te rog să încerci – rezultatele pot fi miraculoase! Iată un pont care să te pună pe drumul cel bun: succesul începe cu o planificare bună a creșterilor în pași mici, cu multiple afirmări.**

# Întrebări
(răspunsuri la finalul cărții)

**Procesul delfinului poate influența creșterea performanței căror grupuri?**

Angajaților
Familiei
Echipei sportive locale
Toate cele de mai sus

**Antrenând delfinii să sară mai sus, ce face dresorul când delfinul sare la cel mai înalt nivel?**

Îl mângâie pe cap
Folosește un fluier
Bate din palme
Folosește un semnal luminos

**Când delfinul se stabilizează la acel nivel, ce face dresorul?**

Crește nivelul la care folosește fluierul
Scade nivelul
Folosește două semnale luminoase
Pune capăt antrenamentului în ziua respectivă

**Procesul delfinului poate fi folosit pentru a crește performanța cui?**

Angajaților
Elevilor
A ta și a aproape oricui
Toate cele de mai sus

**Câte etape au fost necesare pentru a îmbunătăți performanța angajatului care trebuia să își comunice ideile în ședințe?**

Două
Patru
Șase
Opt

**În folosirea procesului, care e cel mai bun moment pentru a afirma?**
În particular
Imediat, chiar și cu alți oameni în preajmă
După lucru
În timpul evaluărilor de performanță

**Ce trebuie să faci pentru fiecare etapă a procesului?**
Să planifici nivelurile de afirmare din timp
Să rămâi la afirmarea fiecărei etape până când ești sigur că s-a stabilizat
Să ai răbdare
Toate cele de mai sus

**Ce se poate întâmpla dacă alegi prea puține etape de afirmare?**
Haos
Mai puțin succes decât s-a dorit
Demotivare
Toate cele de mai sus

**De ce depinde stabilirea corectă a nivelului pentru fiecare creștere de afirmare?**
Să faci fiecare nivel realizabil în funcție de nivelul aptitudinilor persoanei
Cât de repede vrei rezultatele
Să faci nivelurile realizabile potrivit nevoilor organizației
Nimic din cele de mai sus

**Ce ar trebui să faci când aplici procesul propriei tale situații?**
Să decizi ce nivel de performanță sau de realizare ți-ar plăcea să atingi
Să fii propriul mentor
Să faci o listă și să pregătești totul pentru fiecare etapă înainte de a începe
Toate cele de mai sus

# VINERI

## Elimină procrastinarea

**Chiar dacă tu, personal, nu ești genul care amână lucrurile, este posibil să cunoști oameni care o fac. Oamenii care trag de timp – indiferent dacă e vorba de un coleg de muncă, un copil sau de soț – te pot scoate din minți și își limitează realizările. Dacă este cazul tău, sau dacă știi că și tu amâni mai mult decât ți-ar plăcea, vei afla că lucrurile pe care le înveți astăzi te vor ajuta să reușești să elimini procrastinarea.**

**Fiind eu însămi genul care nu bate pasul pe loc, am vrut să aflu de ce oamenii tot amână lucrurile, de ce se supun unui stres atât de mare și își provoacă anxietate. În timpul interviurilor, am descoperit multe despre felul în care mi-am eficientizat propriile procese de a deveni mai eficace. Așa cum se întâmplă cu toate lucrurile din viață, dacă poți înțelege fenomenul din interior și dacă îl poți segmenta și poți eticheta fiecare parte, capacitatea de a-i face față crește înzecit.**

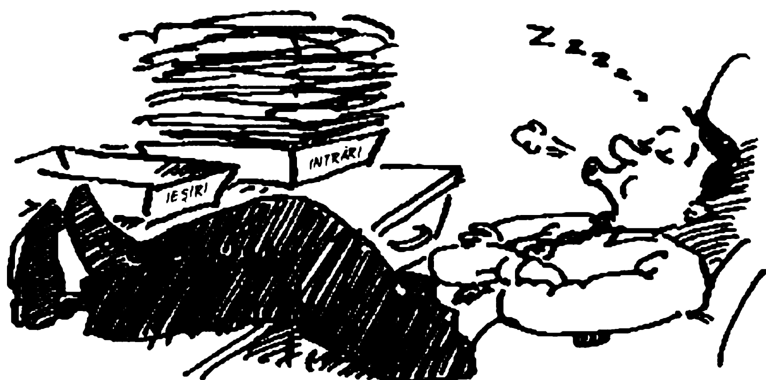
**Din experiență proprie, toți performerii de top îmi spun: „Oricine o poate face, Christine“. Se poate să fie adevărat, dar trebuie să știm ce să facem în acest scop! Astăzi va fi ziua în care descoperi acest lucru, așa că bucură-te de ponturi extraordinare, precum:**

**transformă totul în rutină**
**elimină toate necunoscutele**
**apasă butonul de start.**

## Sindromul procrastinării

Să ne uităm la sindromul tipic al procrastinării. Ron avea de scris un raport care îi stătea pe cap. Nu știa de ce, dar nu părea să se poată apuca de scris. Dădea vina pe lipsa de motivație.

Cauza principală a procrastinării este convingerea minții că activitatea respectivă este prea consumatoare de timp sau prea solicitantă pentru a începe în acel moment. Mintea preferă să facem activități de rutină – activități cu care suntem obișnuiți – pentru că ne poate pune pe pilot automat pentru a le realiza. Apoi poate continua cu ceea ce îi place cel mai mult: visarea cu ochii deschiși, fantezia și retrăirea conversațiilor sau a evenimentelor din trecut.




***Când mintea spune că un lucru este prea solicitant, ceea ce vrea, de fapt, să spună este că nu e ceva de rutină.***

## Transformă în rutină

Când încercăm să ne implicăm într-o activitate nouă, din afara rutinei, mintea trebuie să închidă pilotul automat și

să dea atenție totală acestei noi activități. Întrucât aceasta o distrage de la modul favorit de a-și petrece timpul, ne trimite mesaje care ne încurajează să amânăm, cum ar fi:

„E prea mare deranjul.“
„Îți ia prea mult. Nu ai timp acum.“
„Fă-o mâine când te simți în stare.“

Trebuie să ademenim mintea să participe, iar cel mai bun mod de a face asta este să îi arătăm că activitatea cea nouă nu este atât de rea. Cu cât o putem face să pară mai aproape de vechile modele de operare, cu atât mai prompt o va accepta.

Cel mai eficace mod de a face acest lucru este să împărțim activitatea în segmente mici și distincte. Mintea nu va obiecta să abordeze un segment mic, familiar. O poate face în mod automat. Cu cât mai mici facem segmentele pentru a putea opera automat, cu atât mai mult îi place. Astfel, ne oferim mai multe șanse de a începe și de a termina.

## Elimină necunoscutele

Ce se întâmplă dacă un segment conține necunoscute, ai putea întreba. Este o întrebare importantă pentru că mintea va dori să evite necunoscutele cu orice preț.

Ce se întâmplă dacă nu știm cum să abordăm un segment? Ce se întâmplă dacă ne lipsesc datele?

Să analizăm un exemplu tipic. Avem o activitate, am divizat-o în segmente și descoperim o necunoscută împotriva căreia mintea noastră s-ar putea revolta. Necunoscuta este „lipsa informațiilor financiare“.

### Culege toate datele

Căutăm posibile surse de informații, le punem într-o listă și planificăm să le abordăm una câte una. Lista noastră arată așa:

Întreabă experții
Citește despre asta
Întreabă prietenii

Dar mintea nu este fericită nici așa, pentru că nu este clar cine sunt experții sau unde ar trebui să citim despre acel lucru.

Astfel că segmentăm din nou, gândindu-ne la posibile opțiuni de „cine și unde“. De data aceasta, ne place majoritatea rezultatelor pentru că sunt puține necunoscute. Pot fi abordate în mod automat.

Ron a făcut următoarea listă pentru elaborarea raportului său.

| **Experți** | **Citește** | **Prieteni** |
|---|---|---|
| Sună-l pe Joe, contabilul<br>Sună-l pe bărbatul întâlnit săptămâna trecută la Camera de Comerț | Du-te la biblioteca de pe Cromwell Road<br>Cumpără o revistă din gară | Sun-o pe Jane – conduce o afacere<br>Sună-l pe Andy – are un contabil bun |

Mintea se uită la toate acestea, dar tot nu este foarte mulțumită de unul dintre puncte. Nu îi place deloc ideea cu bărbatul de la Camera de Comerț pentru că nu știe unde să-i găsească numărul de telefon.

„Nu te aștepți să găsesc eu numărul“, protestează mintea. „Nu, nu, desigur că nu“, răspundem noi. „Îl voi găsi eu pentru tine.“

# Apasă butonul de start

Și, astfel, segmentăm și mai mult.

Sună bărbatul de la Camera de Comerț:

Caută cartea de vizită în servietă.
Caută cartea de vizită în dosarul special.
Întreabă-l pe Andy dacă are numărul.
Abandonează dacă toate cele de mai sus eșuează.

De data aceasta, minții îi place pentru că poate aborda

primele trei puncte în mod automat. Nu sunt necunoscute.



Dar, dacă ar fi să ne oprim aici cu instrucțiunile pentru minte, nu am începe niciodată. De ce? Pentru că mintea nu a primit comanda când să o facă. Astfel, trebuie să adăugăm date și ore și să creăm un grafic pentru asta, asemenea celui de mai jos.

**Formula antiprocrastinare**

| **Obiectiv: scrie raport** | | |
|---|---|---|
| A. Segmente | B. Sub-segmente | C. Date pentru acțiuni |
| *Sună-l pe Joe* | *Află-i numărul* | *Mâine - luni* |
| | *– Încearcă servieta* | |
| | *– Încearcă dosarul* | *Acum - duminică* |
| | *– Întreabă Andy* | |
| *Sună Camera de Comerț* | | *Luni 10 a.m.* |
| *Mergi la bibliotecă* | | *Luni prânz* |
| *Cumpără revistă* | | *Luni stație autobuz* |
| *Sun-o pe Jane* | | *În seara asta – duminică* |
| *Sună-l pe Andy* | | *În seara asta – duminică* |

Orice obiectiv are nevoie de segmentare. Principalul obstacol care duce la procrastinare este lipsa segmentării.

Aceasta a fost situația cu care s-a confruntat Ron când a trebuit să scrie raportul. Odată ce a segmentat activitatea, a văzut clar de ce nu era motivat să înceapă. Pentru că îi lipseau bucăți.

Subconștient, aceste bucăți lipsă îl făceau să se

îngrijoreze, dar, fără să le identifice, nu putea transforma îngrijorarea în acțiune constructivă.

## Amintește-ți cine este stăpânul

Uneori uităm că noi suntem stăpânii minții noastre. Pentru a îmboldi mintea într-o direcție nouă, cum ar fi să se apuce de o activitate nouă, trebuie să facem un efort conștient. Cu alte cuvinte, trebuie să îi spunem ce să facă sau va face automat altceva.

Cel mai bun mod de a o face să treacă la acțiune este segmentarea.

> ***Pentru cea mai bună reușită, segmentează în cele mai mici fragmente distincte posibile.***

Încearcă tu însuți procesul, folosind un grafic gol asemenea celui următor pentru a segmenta o activitate pe care o tot amâni sau care este, în mod special, importantă pentru tine. Completează după cum urmează:

- Completează fiecare parte componentă la care te poți gândi în coloana A.
- Folosește coloana B numai dacă ai fire care nu duc niciunde în coloana A – dacă nu ai numărul de telefon, materialele sau cunoștințele, de exemplu.
- Când ai terminat cu A și B, decide un program pentru C, păstrând intervalul de timp cât mai scurt posibil, dar nu copleșitor. Apoi transferă activitățile într-o agendă sau o listă de lucru pentru fiecare zi.

Poate vrei să faci copii ale graficului de mai jos pentru a-l folosi în viitor la diverse proiecte și să le ții la îndemână.

**Formulă antiprocrastinare**

| **Obiectiv:** | | |
|---|---|---|
| A. Segmente | B. Sub-segmente | C. Date pentru acțiuni |
| | | |

# Aptitudini interpersonale în acțiune

Folosește un tabel de acțiuni asemenea modelului următor pentru a-ți dezvolta propriile tehnici și realizări. Printre ideile de dezvoltare se numără următoarele:

Oprește procrastinarea făcând activitatea să pară rutină.
Elimină necunoscutele; culege toate datele.
Învață să elimini scuzele căutate de minte.
Apasă butonul de start.
Completează alte puncte în funcție de modul în care au legătură cu tine și de nevoile tale.

## Creează-ți răspunsurile

Dintre ideile de mai sus, care este posibil să îți aducă cele mai bune rezultate?
La ce procent de creștere a performanței te poți aștepta în mod realist?
Cât de mult ar lua:
– să dezvolți ideea?
– să obții rezultate?
Cine ar trebui să fie implicat?
La ce dată ar trebui să începi?
Care este primul pas pe care ar trebui să îl faci?

**Acțiuni pe care le vei face**

| | |
|---|---|
| **Transformă în rutină** | |
| **Elimină necunoscutele; culege toate datele** | 1<br>2<br>3<br>4 |
| **Apasă butonul de start** | |

# Rezumat

**Astăzi am analizat cauza principală a procrastinării și cum să o depășim.**

**Ni s-au dezvăluit aspecte fascinante ale sistemului de convingeri ale minții, precum și ponturi din domeniu pentru a prelua comanda.**

**Am învățat că, atunci când mintea ne spune că un lucru e prea solicitant și că ar trebui să amânăm, de fapt, vrea să spună că activitatea nu e destul de aproape de rutină pentru a fi îndeplinită în timp ce mintea este pe pilot automat.**

**Am învățat despre modurile esențiale de a segmenta orice obiectiv pentru a-l face să pară rutină, pentru a plăcea minții, pentru a elimina necunoscutele și pentru a apăsa butonul de start.**

**Ți-am pus la dispoziție „formula antiprocrastinare“ importantă, sub formă de grafic, care îți arată dintr-o privire cum să segmentezi obiectivele pentru a reuși. Prin exemple și metode, vei avea toate șansele să abordezi și cele mai importante proiecte dintre cele amânate, inclusiv pe cele care stau pe tușă an după an.**

# Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

**Care este principala cauză a procrastinării?**

Lenea

Convingerea pe care o are mintea că activitatea este prea complexă sau prea solicitantă pentru a fi începută imediat

Teama

Convingerea că e mai ușor să o ignori

**Când mintea spune că o activitate este prea solicitantă, ce spune de fapt?**

Este imposibilă

Este complicată

Nu este rutină

Este o provocare

**Cum putem ademeni mintea să participe pentru a evita procrastinarea?**

Arătându-i că activitatea va fi bună pentru noi

Arătându-i că activitatea va fi rutină

Arătându-i că activitatea ne va face să ne simțim bine

Oferindu-i un sentiment de realizare

**Ce poate face mintea dacă divizăm o activitate în segmente mici?**

Să se gândească la fiecare bucată

Să se grăbească la următoare bucată

Să opereze pe pilot automat

Să ne ofere indicii

**Ce vrea mintea să evite cu orice preț când vine vorba de procrastinare?**

Eșecul

Graba

Odihna

Necunoscutele

**Ce conține o formulă bună împotriva procrastinării?**

Segmente
Sub-segmente
Date de acțiune
Toate cele de mai sus

**Ce obstacol major duce la procrastinare?**
Lipsa unui program
Lipsa acțiunii imediate
Lipsa motivației
Lipsa segmentării

**Ce părem să uităm?**
Ce înseamnă succesul
De ce vrem ceva
Că suntem stăpânii propriei minți
Că procrastinarea este distructivă

**De ce avem nevoie când convingem mintea să accepte o activitate nouă?**
Silință
Motivație
Dedicare
Efort conștient

**Cum ar trebui să divizăm segmentele pentru cea mai bună reușită?**
În cele mai mici bucăți distincte posibile
În cele mai mici bucăți posibile
În cele mai mari bucăți posibile
În cele mai memorabile bucăți

# SÂMBĂTĂ

## Amplifică stabilirea obiectivelor – amplifică succesul

Una dintre cele mai mari provocări pentru proprietarii și managerii de afaceri, din orice domeniu, este să țină angajații pe drumul drept. Obiectivele trebuie să fie extrem de clare și comunicate cu aceeași claritate până și celor mai de încredere și mai talentați membri ai echipei. Același lucru este valabil și în viețile personale – este atât de ușor să ne lăsăm distrași de „paleta de oferte a vieții“ și să ignorăm obiectivele noastre.

Într-o zi, am aflat ceva ce mi-a schimbat viața. Am invitat un specialist să li se adreseze trainerilor mei și consultanților, în cadrul unei ședințe de management. Ne-a cerut să ne gândim la diferența dintre urgent și important. Ne-a explicat că, adesea, ceva pare urgent pentru că suntem presați din exterior sau de noi înșine, dar nu este deloc important în ceea ce privește atingerea obiectivelor specificate.

Această informație m-a făcut să îmi examinez toate acțiunile – nu doar ca angajator, ci și în viața personală. Am învățat să îmi eficientizez activitățile și să mă concentrez numai pe acelea care duc către obiectivele mele. Fără această informație, această carte nu s-ar afla, probabil, în mâinile tale azi. Nici celelalte realizări ale mele nu ar fi fost posibile.

Citește mai departe pentru a vedea cum îți poate schimba și ție viața!

# Douăzeci și patru de ore într-o zi

Este adevărat că există doar 24 de ore într-o zi. Atunci, de ce unii oameni par să realizeze atât de multe, în timp ce alții nu o pot face, indiferent cât de mult se străduiesc? Sunt aceleași 24 de ore pentru toată lumea.

Când ne concentrăm timpul și energia într-o anumită direcție, realizăm multe lucruri. Dar, pentru că viața este ca un platou cu bunătăți, există pericolul să ne îndreptăm încolo și încoace fără o direcție clară, sfârșind cu un amalgam interesant, dar nu foarte productiv, de rezultate.



Să vedem ce ne blochează.

# Urgent versus important

Walter Blackburn, fondatorul organizației de traineri în afaceri People Track, pune accent pe importanța înțelegerii diferenței între important și urgent.

Putem fi agasați de un potențial furnizor care încearcă să ne prindă la telefon de patru ori într-o zi. La cel de-al patrulea apel telefonic, începem să resimțim urgența și faptul că trebuie să fie important, astfel că acceptăm convorbirea. Totuși, în ceea ce privește prioritățile noastre, importanța este scăzută.

Ziua este plină de astfel de urgențe și distrageri.

Totuși, oamenii care realizează multe lucruri o fac pentru că se concentrează pe pașii care duc spre obiectivul lor.

***„În ziua în care murim, indiferent cât de mult ne-am străduit, ne vom gândi încă la toate lucrurile pe care le-am fi putut face."***

Anonim

Întrucât nu avem suficient timp să le facem pe toate, trebuie să ne alegem conștient calea, nu să fim conduși pe ea de împrejurări.

## Alegerea ne aparține

Majoritatea oamenilor cred că problema în viață este lipsa timpului. De fapt, problema este abdicarea de la responsabilitatea de a lua decizii.

Când ne uităm la televizor ne simțim relaxați. Este o recompensă. În aceeași oră din zi pe care o dedicăm privitului la televizor, care ajunge să însemne șapte ore într-o săptămână, am putea scrie o carte pe care să o terminăm în șase luni sau să învățăm să jucăm tenis bine. Acestea sunt alt fel de recompense. Alegerea ne aparține.

Este important să acceptăm acest lucru. Unii oameni, de exemplu, consideră că eu muncesc din greu. Privesc rezultatul muncii mele și își spun că trebuie să fi fost o muncă imensă. Dar nu e așa. Este doar o chestiune de a face, în același timp, acțiuni direct legate de obiectivele prioritare, în loc să faci acțiuni care deviază sau diluează rezultatele.

***20 de acțiuni legate de două obiective fac obiectivele să se apropie de finalizare mai mult decât 20 de acțiuni legate de 20 de obiective.***

Iată trei exemple de lucruri care se pot întâmpla:

**Exemplul 1**
Ian este cunoscut pentru faptul că întârzie la fiecare ședință. Percepția lui despre sine este că ajunge exact la timp. Comportamentul său este de așa natură încât ajunge la avion în ultimele 30 de secunde; uneori avionul este ținut pe loc în timp ce el aleargă către poarta de îmbarcare. Colegii au încetat să mai călătorească împreună cu el, iar soția sa este disperată. Nu poate suporta stresul.

Cu toate acestea, percepția lui Ian despre sine este că e foarte productiv. Fiind de părere că viața este o gamă nesfârșită de posibilități, să îl urmărim pe Ian în biroul său înainte de o importantă întâlnire la aeroport cu un client și înaintea zborului împreună cu acesta, programat să plece la ora 14.

Este ora 11 și Ian se simte destul de bine. Drumul până la aeroport ia o oră dacă traficul nu e aglomerat. Se uită la ceas; mai are timp pentru un telefon. După telefon, se duce la copiator, vede un teanc de dosare pentru întâlnirea de mâine și se oprește să le pună pe raft.



Mergând pe coridor, trece pe lângă Joe care este

arareori la birou și se oprește să discute o viitoare propunere, cu termen limită peste două săptămâni. Continuă drumul către copiator, apoi se întoarce repede în birou să își ia haina și servieta. E 12 și jumătate. Asistenta îi spune că dl Barns din Australia așteaptă la telefon și acceptă convorbirea pentru a nu fi nepoliticos.

Este deja 12 și 38 de minute. Cu cel puțin o oră de drum până la aeroport, va fi deja 13 și 38. Apoi are nevoie de timp să parcheze și să alerge la terminal. Întâlnirea de dinaintea zborului este ratată. Abia va avea timp să facă check-inul. „Ei, bine“, se consolează el, „clientul va înțelege“. Ce model identifici?

## Nu confunda oportunitatea cu obiectivul

**Exemplul 2**

Larry este un proaspăt om de vânzări. Merge într-o călătorie de afaceri cu șeful lui, expert în vânzări. Șeful spune că trebuie să se dedice telefoanelor date de la hotel către potențialii clienți, între întâlniri.

Larry socializează foarte bine și decide, fără să își consulte șeful, să invite niște localnici pe care îi cunoaște la hotel, să îl întâlnească pe șeful lui și să își prezinte produsul. Este o favoare pe care le-a promis-o de mult și este o oportunitate minunată cât se află în oraș.

Prietenii ajung la timp pentru prezentare. Ulterior, șeful lui Larry îi spune că este șocat: consideră că Larry a uitat care este scopul, acela de a se dedica obținerii de clienți. În plus, este surprins că Larry nu a recunoscut faptul că timpul petrecut cu șeful său este o oportunitate rară de a se dedica învățării unor tehnici de vânzare.

## Nu te mulțumi cu recompense mici

**Exemplu 3**

Laura deține o afacere de mare succes, dar foarte

stresantă. Participă la o conferință în weekend și intenția ei este să petreacă cât mai mult timp posibil cu alți delegați pentru a se relaxa și a cunoaște oameni noi.

Are la dispoziție o oră între sesiuni pentru a socializa, dar decide să meargă mai întâi până în cameră să se aranjeze. Își schimbă hainele, își aranjează părul, pune câteva lucruri înapoi în valiză și se așază să bea un pahar cu apă. Dă un telefon scurt acasă, apoi decide să își schimbe pantofii pentru următoarea sesiune.

Coboară și descoperă că mai are doar 10 minute până la începerea următoarei sesiuni. Reușește să stea de vorbă cu vreo două persoane, dar rămâne dezamăgită de faptul că nu are suficient timp să socializeze așa cum ar fi sperat. Și, totuși, au fost alegerile ei. S-a mulțumit cu recompense mici.

## Nu te îndepărta de obiectivul principal

Care este firul comun al acestor trei modele de comportament? Modelul pe care îl observăm este acela că prea multe posibilități pot ascunde obiectivul principal.



Ian a făcut tot ce trebuia făcut, dar fără să prioritizeze. Larry a fost orbit de opțiuni și s-a lăsat condus greșit de loialitate la momentul inoportun. A confundat oportunitatea cu obiectivul. Laura și-a sacrificat scopul

pentru un confort mărunt, cu recompense mici. Toți au fost prinși în ceața opțiunilor, fără să se concentreze pe obiectiv.

Ce alte convingeri ne țin în ceață? Mulți oameni se tem că, dacă se concentrează pe obiective, vor rata restul „vieții“ sau că își vor pierde creativitatea și spontaneitatea.

Ceea ce pierd din vedere este faptul că își pot folosi creativitatea și spontaneitatea pentru acele acțiuni care îi conduc către obiectiv, la fel cum le pot folosi la orice altceva.

## Privește obiectivele rațional

Când stabilești obiective, obstacolele tipice pot fi:

să confunzi ceea ce e urgent cu ceea ce important
să vrei să realizezi totul
să nu definești obiectivul
să te temi că vei rata ceva mai bun
să te temi că îți vei pierde spontaneitatea și creativitatea.

Ți se aplică și ție unul dintre acestea? Folosește tabelul de mai jos pentru a-ți da note de la 1 la 10 și a vedea unde te afli în fiecare zonă. Notează-te cu 10 dacă nu îți pui niciodată piedici în calea obiectivului și cu 1 dacă o faci des.

| **Obstacol în calea concentrării** | **Notă (1–10)** |
|---|---|
| 1 Nu confund niciodată ceea ce este important cu ceea ce este urgent | |
| 2 Nu cred niciodată că ar trebui să pot realiza totul | |
| 3 Îmi definesc întotdeauna obiectivul | |
| 4 Nu mă tem niciodată că pierd ceva mai bun | |
| 5 Nu îmi fac griji că îmi voi pierde spontaneitatea dacă mă concentrez pe obiectiv | |
| (Total din 50) | |

Ce scor ai obținut? Unde poți face îmbunătățiri?

Acum ajungem la punctul în care avem de ales. Lăsăm situația așa cum e sau o schimbăm? Ce recompense putem aștepta de la schimbare? Ar merita? Dacă da, uită-te la procesele despre care am discutat deja în fiecare zi a săptămânii și decide pe care îl vei folosi.

| **Zone de îmbunătățit (selectează din lista de obstacole de mai sus)** | **Proces (alege dintre cele studiate în zilele precedente)** |
|---|---|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |
| 5 | |

# Ia inițiativa acum

Pasul următor în procesul de concentrare asupra obiectivului este să te apuci de el.

Un client de-al meu avea o plăcuță pe peretele biroului pe care scria:

***„Ce nu faci azi va lua de două ori mai mult timp mâine – și de trei ori mai mult săptămâna viitoare.“***

Anonim

„Să o faci acum“ înseamnă să faci câte o acțiune pe rând atunci când motivația este la cota maximă și mintea noastră își amintește cel mai clar segmentele activității.

## Elimină agonia

Ironia situației este aceea că tot timpul și energia pe care le consumăm gândindu-ne la ceea ce ar fi trebuit să facem sunt mult mai mari decât timpul și energia pe care le-am consuma făcând acele lucruri.

Dacă le-am „face acum“, recompensele arată astfel:

mai puțin stres și sentiment de vină
mai mult timp și energie
un sentiment merituos de realizare și de satisfacție
mai mare respect de sine
apropiere de obiective.

## Caută să ai rezultate amplificate

Dacă vrem să ne îmbunătățim aptitudinile interpersonale, pentru noi și pentru ceilalți, putem face ce a făcut Benjamin Franklin, mare inventator și om de stat. În fiecare zi a săptămânii, se concentra pe o zonă diferită pe care să o îmbunătățească. Apoi repeta ciclul.

În capitolele acestei cărți găsești șapte procese pentru cele șapte zile ale săptămânii. De ce să nu folosești fiecare zi pentru a identifica procesul care trebuie îmbunătățit și să faci un pas, mare sau mic, spre a realiza acest lucru?

Un pas mic în fiecare zi ne aduce rezultate acumulate enorme. Așa cum povestea un bărbat despre propria viață: „Am 36 de ani și îmi va lua 4 ani să obțin diploma în timp ce continui să lucrez. Dar eu privesc lucrurile astfel: peste 4 ani voi avea 40, indiferent dacă am diplomă sau nu.“

***Rezultatele nu apar în urma unui singur efort de proporții. Apar în urma acțiunilor cumulate. Gândește-te la ce ai vrut dintotdeauna să realizezi. Te așteaptă. Trebuie doar să îți croiești drum.***

## Aptitudini interpersonale în

## acțiune

Folosește un tabel de acțiuni asemenea celui oferit în continuare pentru a-ți dezvolta propriile tehnici și realizări. Printre ideile de dezvoltare se numără următoarele:

- Atinge-ți obiectivele făcând diferența între urgent și important.
- Nu confunda oportunitatea cu obiectivul.
- Amintește-ți că viața e ca un platou mare cu bunătăți; alege-ți opțiunile cu grijă.
- Nu te mulțumi cu recompense mici.
- Țintește spre rezultate acumulate.
- Fă-o acum.
- Completează alte puncte în funcție de modul în care au legătură cu tine, potrivit nevoilor tale.

## Creează-ți răspunsurile

- Dintre ideile de mai sus, care este posibil să aducă cele mai bune rezultate pentru tine?
- La ce procent de creștere a performanței te poți aștepta în mod realist?
- Cât de mult ar lua:
  – să dezvolți ideea?
  – să obții rezultate?
- Cine ar trebui să fie implicat?
- La ce dată ar trebui să începi?
- Care este primul pas pe care ar trebui să îl faci?

**Acțiuni pe care le voi face**

| | |
|---|---|
| **Obiectiv** | |
| **Urgent sau important?** | |
| **Oportunitate sau obiectiv?** | |
| | |

| | |
|---|---|
| **Ce opțiune?** | 1<br><br>2<br><br>3<br><br>4 |

# Rezumat

Astăzi am studiat cât de ușor pot fi distrași oamenii, inclusiv angajații noștri, de la obiectivele principale și, totuși, cât de ușor este, având instrumentele potrivite, să depășești aceste obstacole și, astfel, să îți amplifici succesul.

Ne-am uitat la „platoul“ de posibilități și la diferența dintre urgent și important. Apoi am trecut la „timp“ și la abdicarea de la responsabilitatea pe care o experimentăm adesea când trebuie să facem alegeri conștiente care ne-ar conduce către succesul dorit.

Am examinat trei scenarii tipice în care oamenii își sabotează succesul pentru că aleg prioritățile greșite, confundă oportunitatea cu obiectivul, se mulțumesc cu recompense mici sau își blochează obiectivul principal cu prea multe posibilități minore.

Ți-am oferit, de asemenea, un autotest interesant pentru a-ți da note cu privire la obstacolele care îți stau în calea concentrării asupra obiectivului. Acest lucru îți va permite să vezi unde vrei să faci schimbări. Ține minte că, la fel ca la meciul de tenis, o schimbare cu 10% poate avea adesea ca rezultat o îmbunătățire de 100%. La fel stau lucrurilor și cu atingerea obiectivelor.

Nu mai amâna. Începe acum!

# Întrebări

(răspunsuri la finalul cărții)

**Întrucât viața este ca un platou de posibilități, ce trebuie să concentrăm într-o direcție specifică pentru rezultate maxime?**

Timpul și energia

Talentul și aptitudinile

Banii și creditele

Vânzările și marketingul

**Pe ce se concentrează oamenii care realizează cele mai multe lucruri?**

De ce vor să își atingă obiectivul

Cum le va afecta reputația

Pașii care conduc către obiectiv

Cum se vor simți când vor avea succes

**De ce cred majoritatea oamenilor că nu își ating obiectivele?**

Lipsă de bani

Lipsă de timp

Lipsă de energie

Lipsă de educație

**Deși privitul la televizor preț de o oră pe zi aduce relaxare, ce am putea face în aceeași oră pe zi?**

Să scriem o carte

Să învățăm să jucăm tenis bine

Să ne învățăm copilul să devină expert în matematică

Oricare din cele de mai sus

**În exemplele cu Ian, Larry și Laura, care au fost motivele comportamentului lor ineficient?**

Au lăsat ca obiectivul principal să fie întunecat de alte oportunități

Au confundat oportunitatea cu obiectivul

S-au mulțumit cu recompense mici

Toate cele de mai sus

**Care sunt obstacolele tipice în stabilirea obiectivelor?**
Confundăm ceea ce e important cu ceea ce e urgent
Vrem să realizăm totul
Teama că ne pierdem creativitatea și spontaneitatea
Toate cele de mai sus

**În conceptul „fă-o acum“, cât ne va lua mâine ceea ce nu facem azi?**
Cu 10% mai mult
Cu 50% mai mult
De două ori mai mult
De patru ori mai mult

**Potrivit studiilor, cât timp iau majoritatea priorităților de rang I pentru a fi finalizate?**
Opt minute
Șaisprezece minute
Treizeci de minute
O oră

**Cât de des se concentra Benjamin Franklin pe o zonă diferită care trebuia îmbunătățită?**
O dată pe an
De două ori pe an
O dată pe lună
În fiecare zi

**Care este cel mai bun mod de a obține rezultate?**
Cu noroc și sincronizare
În primul rând cu ajutor de la alții
Prin acțiuni acumulate
Cu motivație constantă

# Supraviețuirea în vremuri dificile

**Deși vremurile dificile prezintă provocări enorme, acestea prezintă și oportunități enorme. Adesea, când resursele sau veniturile se micșorează, trebuie să ne bazăm pe creativitate pentru a înlocui ceea ce am pierdut. O resursă pe care o putem dezvolta întotdeauna, fără nici un cost și în scurt timp, e reprezentată de „aptitudinile interpersonale“. Crescându-ne abilitatea de a realiza lucruri prin intermediul oamenilor, ne putem spori timpul și resursele, ambele atât de prețioase. De fapt, rezultatele pot fi nelimitate.**

**Iată zece „aptitudini interpersonale“ specifice pe care le poți aplica rapid pentru rezultate excelente.**

## 1. Analizează-ți puterea

Majoritatea oamenilor se opresc arareori să își analizeze puterea și influența pe care o au asupra altora. Cert este că atitudinea și cuvintele tale influențează fiecare persoană din viața ta și fiecare persoană cu care ai contact zilnic. Începe acum să descoperi această putere din interiorul tău. Prin cuvintele și atitudinea ta vei crește motivația angajaților, colegilor, furnizorilor și chiar membrilor comunității, care, în schimb, au puterea să afecteze nu doar rezultatul tău, ci și obiectivele din orice domeniu.

## 2. Schimbă „gândirea limitativă“

Este important să ne dăm seama că oamenii dezvoltă o „gândire limitativă“ de-a lungul vieții. În vreme ce 90% dintre copiii de 6 ani gândesc „Pot să o fac“, procentajul scade la 10% până la vârsta de 12 ani. Urmează sfatul managerilor și profesioniștilor de succes care promovează

filosofia „Poți să o faci!“. Chiar și când oamenii – fie ei colegi, angajați sau membri ai familiei – par încrezători, tot au nevoie de încurajare din partea ta. Filosofia ta te va transforma într-un magnet pentru loialitate și performanță ridicată.

## 3. Oferă „leadership bazat pe soluții“

Știai că 80% din timpul petrecut în ședințe este dedicat problemelor și cauzelor problemelor, în vreme ce doar 20% este folosit pentru soluții? Dialogul din mintea noastră tinde să funcționeze în mod similar. Nu ar fi bine să îl inversăm? Depinde de noi ca manageri, angajatori, părinți și indivizi să oferim „leadership bazat pe soluții“ în loc să rămânem în noroiul „orientării spre probleme“. Începe azi și vei transforma vremurile dificile în vremuri excelente.

## 4. Fii catalizator pentru performanța crescută

Afirmarea pozitivă este un proces pe care îl folosim pentru a recunoaște faptul că o persoană face lucrurile corect sau așa cum vrem noi să fie făcute. Totuși, în viață și în afaceri, majoritatea oamenilor se confruntă cu opusul: în locul afirmării pozitive, experimentează afirmarea negativă cât e ziua de lungă. Acest lucru conduce la descurajare, lipsă de motivație și performanță scăzută.

Folosind procesul de afirmare pozitivă în trei părți, poți crește rapid nivelurile de performanță, poți stimula loialitatea și contracara negativitatea. Poți spori punctele tari ale oamenilor și le poți limita slăbiciunile – lucru foarte important în vremuri economic dificile.

## 5. „Catapultează“ realizarea

Majoritatea, ca manageri, angajatori, chiar părinți, ne dorim să putem crește nivelul de realizări al altora, din

când în când. Acest lucru este important în mod special în vremuri dificile. Folosind o metodă utilizată de dresorii de delfini (pentru a încuraja salturile tot mai înalte), care s-a dovedit extrem de eficientă la transpunerea în performanța umană, poți planifica creșteri pentru realizările celor din jurul tău și chiar ale tale.

Evaluează doar nivelul actual de performanță, după care stabilește nivelul obiectivului pentru realizarea dorită. Calculează apoi pașii necesari pentru a parcurge drumul către obiectivul final. Afirmând acești pași, vei reuși să stabilizezi performanța treptat, până când obiectivul este atins.

## 6. Abandonează procrastinarea

În vremuri dificile este mai important ca oricând să abordăm prioritățile de rang „I". Aceste priorități pot fi activități provocatoare, cum ar fi atragerea de noi clienți, rezolvarea disputelor, angajări sau concedieri, sau chiar un telefon extrem de important. Oportunitățile de a amâna lucrurile sunt nelimitate!

Deși studiile arată că prioritățile „I" ocupă în realitate doar opt minute pentru a fi finalizate odată începute, numeroase lucruri ne împiedică să le începem. Poți depăși cu ușurință această problemă segmentând activitatea din timp. Odată ce mintea noastră vede segmentele drept realizabile și de rutină și când necunoscutele sunt eliminate, vom elimina procrastinarea și vom putea să abordăm cel mai înalt obiectiv al nostru.

## 7. Crește productivitatea în cinci minute pe zi

În vremuri dificile trebuie să utilizăm aptitudinile și talentele unice (și adesea nedescoperite) ale fiecărei persoane din organizație, inclusiv ale noastre. Dar cum să le descoperim rapid și să și facem uz de ele? Răspunsul

este simplu. Petrecând cinci minute pe zi cu persoana ale cărei aptitudini trebuie să le dezvolți și cerându-i persoanei respective să noteze două lucruri pe zi care i-au plăcut sau din care a obținut satisfacție, vei reuși să îi crești încrederea, respectul de sine și productivitatea în timp record.

## 8. Înlătură obstacolele

Puțini oameni își dau seama că obstacolele sunt inerente în atingerea oricărui obiectiv. Adesea, când se confruntă cu primul obstacol, bat inutil în retragere.

Imaginează-te stând în capătul unei încăperi, celălalt capăt reprezentând obiectivul tău. Acum imaginează-ți trei scaune în mijlocul încăperii. Acestea reprezintă obstacolele care stau între tine și orice obiectiv. Dacă anticipezi faptul că obstacolele vor apărea, atunci, în loc să fii luat prin surprindere, vei fi pregătit mental să le ocolești – fără a mai fi înfrânt. Învață-i și pe alții să facă la fel.

## 9. Hrănește inspirația, nu teama

Ce ai face dacă ai ști că nu poți eșua? În vremuri economic dificile, este o întrebare mai importantă decât ai putea crede. De ce? Gândește-te la asta. Mulți dintre performerii de top și miliardarii din lume s-au ridicat din haos și recesiune economică.

Teama cauzează constrângeri ale ideilor și ale creativității. Îți limitează capacitatea creierului de a se gândi la soluții și la opțiuni. Inspirația și hotărârea de a reuși, de a nu lăsa nici o piatră neîntoarsă în calea ta, duce la noi soluții și opțiuni, dincolo de orice ar putea fi imaginat sau descris.

## 10. Rămâi concentrat pe scop

Obiectivele nu sunt niciodată mai importante decât în

vremurile dificile. Când toată lumea este mai presată decât oricând și cu doar 24 de ore într-o zi, trebuie să-i ținem pe toți cei din organizație concentrați asupra obiectivelor noastre, ca să nu o apuce pe căi neimportante. Pentru a face asta, trebuie să ne concentrăm pe patru lucruri:

- Obiectivele trebuie să fie clare ca lacrima.
- Obiectivele trebuie comunicate clar.
- Trebuie să recunoaștem diferența dintre „aparent urgent“ și cu adevărat important.
- Nu trebuie să ne lăsăm distrași de lucrurile aparent urgente, ci, mai degrabă, să ne ținem pe calea către obiectivele noastre.

# Răspunsuri

**Duminică**: 1d; 2c; 3d; 4d; 5a; 6b; 7c; 8d; 9d; 10d.
**Luni**: 1b; 2c; 3c; 4c; 5b; 6a; 7b; 8c; 9d; 10a.
**Marți**: 1d; 2a; 3b; 4c; 5d; 6b; 7c; 8a; 9a; 10c.
**Miercuri**: 1d; 2a; 3c; 4d; 5a; 6d; 7a; 8b; 9a; 10d.
**Joi**: 1d; 2b; 3a; 4d; 5c; 6b; 7d; 8b; 9a; 10d.
**Vineri**: 1b; 2c; 3b; 4c; 5d; 6d; 7d; 8c; 9d; 10a.
**Sâmbătă**: 1a; 2c; 3b; 4d; 5d; 6d; 7c; 8a; 9d; 10c.